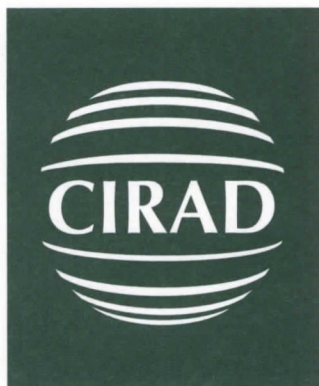

Département territoires,
environnement et acteurs
Cirad-tera




**PROJECTO DE RELANCE DA PRODUÇÃO
AGRÍCOLA NA REGIÃO SUL DE
CABO DELGADO (Moçambique)
LOMACO - INDER - AFD**

**O APOIO ÀS ASSOCIAÇÕES
DE PRODUTORES**

PERSPECTIVAS E EIXOS DE TRABALHO

**RELATÓRIO DA MISSÃO A MONTEPUEZ
(Julho 1999)**

Cirad-Tera n°23/00
Marie Rose MERCOIRET
Janeiro 2000



INTRODUÇÃO

Uma avaliação das associações de produtores na área de influência do projecto já foi feita em outubro 1998 ; a missão de Denis Sautier (junho 1999) permitiu progredir sobre os temas da gestão e da diversificação dos projectos associativos. A missão de julho 1999, cujos resultados vão ser apresentados nesse relatório, foi principalmente dedicada na identificação de eixos de trabalho para os próximos meses e anos ; a missão permitiu :

- definir orientações metodológicas para o apoio às associações,
- fazer propostas para assegurar os resultados que já foram atingidos pelas associações para fortalecer suas capacidades de acção.

Durante a missão o trabalho foi muito denso :

- participação à formação das equipas de compra do algodão de algumas associações ;
- reflexão com a equipa de formação do projecto ;
- elaboração e discussão das propostas, etc.

Ao final da missão entregou-se à equipa do serviço da formação um documento que apresentava os principais resultados do trabalho realizado.

O presente relatório tem duas partes :

- na primeira parte são apresentados rapidamente os principais resultados atingidos na área da organização dos produtores ;
- a segunda parte apresenta os cinco eixos de trabalho que poderiam estruturar a partir de agora o apoio do projecto às associações de produtores

Como sempre a missão foi perfeitamente organizada pela LOMACO e eu fico muito agradecida pela qualidade do recebimento, pela disponibilidade de todos os responsáveis e os agentes da LOMACO, com um agradecimento particular para o Sr. director geral e para a equipa da formação .

PRIMEIRA PARTE

APRESENTAÇÃO SINTÉTICA DOS RESULTADOS ATINGIDOS NA ÁREA DA ORGANIZAÇÃO DOS PRODUTORES

I. Apresentação sintética dos resultados obtidos

A experiência das associações na área do projecto é muito positiva ; em pouco mais de um ano, as primeiras associações progrediram muito e houve um aumento importante do número das associações (existem hoje 39 associações) .

1. O sucesso das primeiras associações

O sucesso das primeiras associações pode ser verificado com alguns dados que já foram apresentados no relatório de Outubro 1998 elaborado pela equipa de formação e os agentes do CIRAD.

- em seis meses (de março a agosto 1997), 19 associações foram criadas em 15 aldeias, agrupando mais de 1000 produtores ; elas foram o « primeiro grupo » ,
- o número de produtores associados ficou pouco mais ou menos estável nessas associações mas desapareceram 2 associações que tinham problemas sérios na liderança e fraca participação dos sócios.
- Todas as associações elaboraram estatutos, organizaram eleições das directorias (que também foram organizadas no segundo ano).
- Muitas associações procuram obter uma legalização mas é um processo lento e complicado.
- As associações têm um papel importante na gestão dos insumos (15 associações firmaram contratos com a LOMACO) e na comercialização do algodão. Das 19 associações, 16 organizaram a compra do algodão dos sócios em 1998 ; isso permitiu agilizar o processo, aliviar o trabalho das brigadas da empresa e gerar fundos para às associações.
- As associações têm vontade de diversificar as suas actividades económicas ; alguns projectos foram iniciados (compra e venda de milho, fabrico de pão e de bebida, compra e venda de mandioca seca, corte de madeira, venda de roupa, etc.).
- Muitas associações têm contas bancárias e a maioria capitaliza para realizar projectos, obter crédito, etc.

2. Criação de novas associações

Depois da criação rápida das primeiras associações, a equipe de formação decidiu fazer uma pausa e dirigir os esforços no apoio técnico, metodológico que era muito necessário.

Entre setembro e dezembro 1998, 22 novas associações se criaram : existem agora 39 associações que agruparam 1600 produtores. Os dados seguintes dão uma visão sintética das associações, da localização geográfica, das áreas planificadas para a campanha 1998/99.

3. Importância e qualidade do trabalho realizado

Deve-se realçar a importância e a qualidade do trabalho realizado pela equipe do serviço de formação do projecto no apoio ao processo associativo.

- a equipe tem um conhecimento muito bom da situação nas associações, das dificuldades que elas enfrentam, das relações que existem entre as lideranças e os sócios, etc.
- o crescimento da quantidade de trabalho que resultou do aumento do número das associações não diminuiu a qualidade do apoio ; no futuro a situação será difícil se o número de agentes do serviço de formação não aumentar (cf. infra).
- a equipa tem uma boa criatividade e também um compromisso muito importante.

4. Novos desafios e novas orientações do apoio

Os progressos realizados pelas primeiras associações (aumento do volume de actividades e diversificação dos seus projectos) assim como o aumento do número de associações põem novos desafios que devem ser respondidos pelo projecto. Além disso, aparecem novas perguntas que pedem decisões que ultrapassam a responsabilidade do projecto, na área da legalização das associações por exemplo.

Para assegurar e fortalecer o processo associativo e a sua eficiência, e para evitar riscos que poderiam enfraquecer a dinâmica, foram identificados durante a missão cinco eixos de trabalho que deveriam ser implementados de maneira simultânea e articulada.

Os cinco eixos de trabalho são os seguintes :

41. Fortalecer as associações nas tarefas e actividades que já estão fazendo e, especialmente assegurar e melhorar o envolvimento delas na produção do algodão, mesmo quando os preços do algodão são muito baixos. É certo que o algodão tem e pode ter ainda mais um papel importante no aumento do lucro das famílias camponesas e pode favorecer a dinamização económica das famílias, das aldeias e da região.

As orientações do trabalho poderiam ser as seguintes :

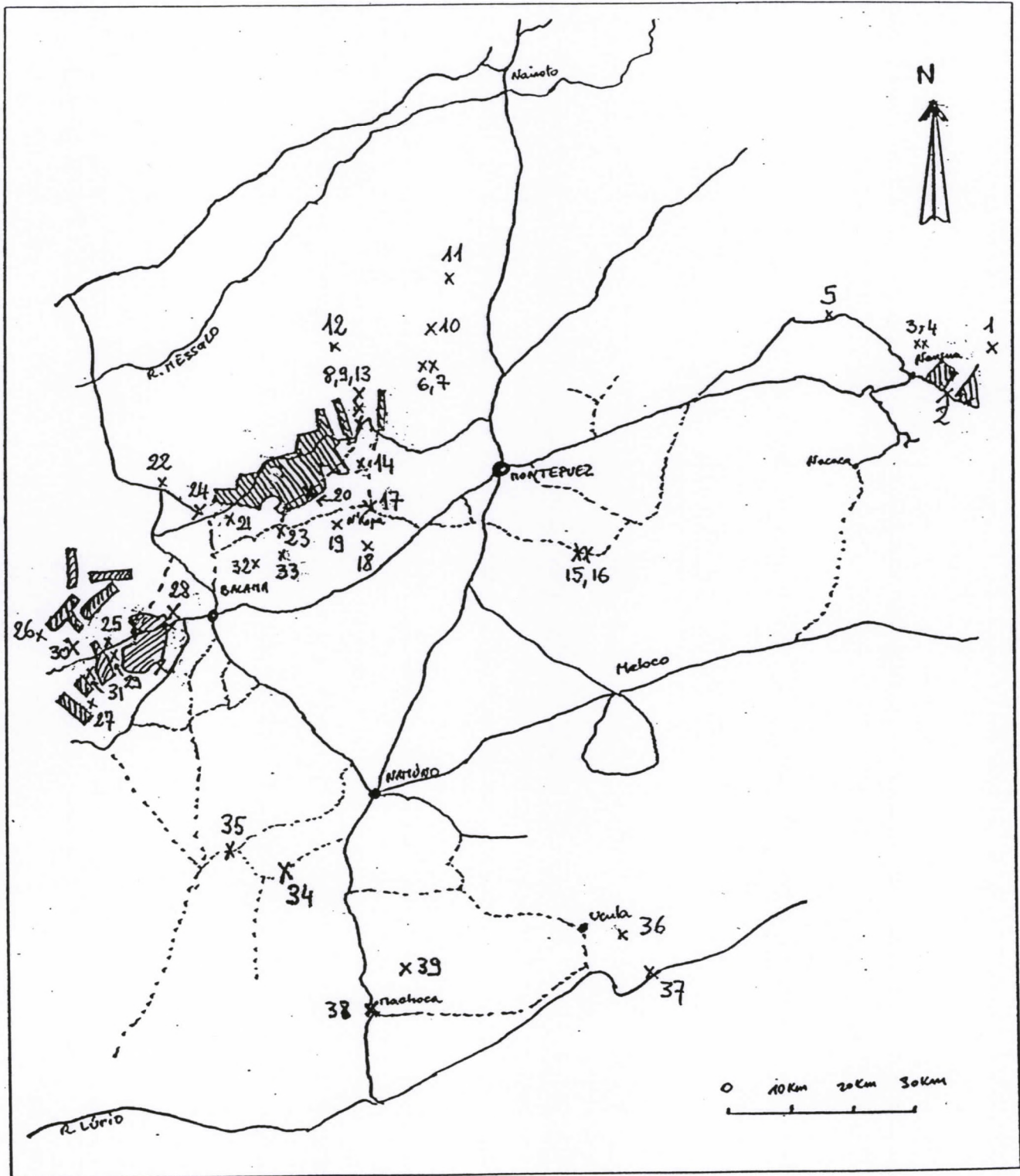
- fortalecer o papel das associações na comercialização do algodão (mercados autogeridos),
- aumentar o papel das associações na área técnica para melhorar os rendimentos e os resultados económicos,
- fortalecer as relações horizontais entre as associações da região,
- continuar a estruturação progressiva das relações das associações com a LOMACO.

ASSOCIAÇÕES

Distrito	Área	Nº/O	Associação	Nº de membros	Ano de constituição	
Ancuabe	Nanjua	1	19 de Outubro de Nacololo	38	Abril/97	
		2	Matadia Anlahu de Mahera	17	Abril/97	
		3	10 de Maio de Nanjua	12	Abril /97	
		4	25 de Junho de Nanjua	12	Abril/97	
		5	3 de Fevereiro de Muaja	32	Setembro/98	
Montpuez	Nacuca	6	Minua de Mararange	59	Junho/97	
		7	1º de Junho de Mararange	29	Junho/97	
		8	1º de Janeiro de Nacuca	53	Abril/97	
		9	1º de Maio de Nacuca	117	Abril/97	
		10	Futuro melhor de Nacuca	51	Outubro/98	
		11	N’rite de Mirate	69	Novembro/98	
		12	7 de Novembro de Mpuhu	48	Novembro/98	
		13	7 de Abril de Mahepe	63	Outubro/98	
		14	4 de Outubro de Nacuaia	39	Outubro/98	
		Nropa	15	Ulima de Chipembe	90	Agosto/97
			16	25 de Setembro de N’ropa	26	Agosto/97
			17	Muahiye Yulumage de Mpaka	47	Julho/97
			18	Aquina warussa de Nsewe	15	Novembro/98
			19	Liga de Camponeses de Marica	73	Novembro/98
	20		1º de Maio de Nkomati	71	Outubro/98	
	21		Marimba de Nacuje	16	Setembro/98	
	22		16 de Junho de Namatove	43	Novembro/98	
	Montpuez	Montpuez	23	Boa Esperança de Natiti	36	Outubro/98
			24	11 de Outubro de Natiti	25	Novembro/98
		Balama	25	Orera de Mavala	18	Novembro/98
	26		Livre de N’tete	38	Novembro/98	
	27		19 de Outubro de Ncuide	24	Dezembro/98	
Balama	Namara	28	Liga de Camponeses de Namara	63	Março/97	
		29	4 de Outubro de Sivaca	53	Março/97	
		30	Experimental de Mecuti	48	Abril/97	
		31	1º de Maio de Nacaca	53	Março/97	
		32	AGRINAC DE Namara	10	Novembro/96	
		33	3 de Fevereiro de N’nawa	10	Dezembro/98	
Namuno	Namuno	34	20 de Setembro de Nassupia	13	Dezembro/98	
		35	7 de Setembro de Ncumpe	13	Fevereiro/99	
	Hucula	36	Muassacanze de Nahopa	25	Outubro/98	
		37	Ulconi de Murameia	39	Outubro/98	
	Machoca	38	Napalaka de Machoca	62	Outubro/98	
		39	Muahiyeque de Muathunaca	33	Novembro/98	
Total			1583			

ANEXO 1

Mapa de localização das associações



ASSOCIAÇÕES ÁREAS PLANIFICADAS

CAMPANHA 98/99			ÁREA DE CULTURAS					
Distrito	Área	Associação	memb	Algo.	Milh.	Map.	Feij.	Outro s
Ancuabe	Nanjua	19 de Outubro de Nacololo	38	48	19	8	12	21
		Matadia Anlahu de Mahera	17	27,5	21,5	18	9	0
		10 de Maio de Nanjua	12	42,5	18	16	8	6
		25 de Junho de Nanjua	12	24	20	6	8	17
		3 de Fevereiro de Muaja	32	37	21	8	10	8
MTZ	Nacuca	Minua de Mararanje	59	210	195	38	107	111
		1º de Junho de Mararanje	29	100	150	101	14	130
		1º de Janeiro de Nacuca	53	48,5	59	15	13	54
		1º de Maio de Nacuca	117	131	73,9	21	23	46
		N'rite de Mirate	69	61,5	68	25	68	90
		7 de Novembro de Mpuhu	48	39	60	18	41	18
		7 de Abril de Mahepe	63	63,5	52	30	20	31
		Futuro melhor de Nanuca	51	31,5	47	0	12	59
		4 de Outubro de Nacuaia	39	56	47	10	0	20
	MTZ	Boa Esperança de Natiti	36	31	21	11	0	0
		11 de Outubro de Natiti	25	19,5	15	0	10	0
	Nropa	25 de Setembro de N'ropa	26	78	67	10	25	74
		Marimba de Nacuje	16	13	16,5	2	4	10
		1º de Maio de Nkomati	71	60	13	0	0,5	0
		16 de Junho de Namatove	43	42	52	2,5	15	45
		Balama	Nacuja	Ulima de Chipembe	90	214	137	9
Aquina warussa de Nsewe	15			27	19	0	8	2
Liga camponeses/Marica	73			73	32,5	30	18	158
Muahiye Yulumage de Mpaka	47			115	137	9	35	8
Namara	Liga de camponeses/Namara		63	89,7	91,7	1,5	16	0
	4 de Outubro de Sivaca		53	85	86	20	12	7
	Experimental de Mecuti		48	134	92	51	15	37
	1º de Maio de Nacaca		53	55	64	0	6,5	7
	AGRINAC de Namara		10	193	83	0	2	0
	3 de Fevereiro de N'nawa		10	14	11	9	5	10
Balama	Orera de Mavala		18	27	23,5	0	13	5,5
	Livre de N'tete		38	31,5	28	5	10	50
	19 de Outubro de Ncuide	24	22	20,5	3	9	22	
Namuno	Namuno	20 de Setembro de Nassupia	13	13	21	10	3	2
		7 de Setembro de Ncumpe	13	9,5	9	3	6,5	6,5
	Hucula	Muassacanze de Nahopa	25	25	25	5	6	15
		Uloconi de Murameia	39	33	6	39	0	7
	Machoca	Napalaka de Machoca	62	50	26	42	13	64,5
		Muahiyeque de Muathunaca	33	29	60,5	14	9	9
Total			1583	2403	2008	589	622	1159

42. Fortalecer a base económica das associações com a diversificação das actividades. É uma procura forte das primeiras associações e algumas já experimentaram novas actividades, mesmo de maneira limitada.

As orientações de trabalho poderiam ser as seguintes :

- trabalhar, aos diferentes níveis de decisão, a questão da legalização das associações,
- estudar as possibilidades de crédito que existem ou podem ser criadas para o financiamento dos projectos das associações,
- acompanhar a identificação e a implementação de estudos de factibilidade de pequenos projectos produtivos,
- mobilizar parceiros para acompanhar os projectos que precisam de apoios técnicos e financeiros específicos.

3. Dar atenção ao funcionamento interno das associações para evitar a centralização das responsabilidades e do poder por um número limitado de líderes.

- Caracterizar o perfil e o estatuto económico e social dos líderes e dos sócios.
- Experimentar sistemas de comunicação interna e externa.
- Aumentar a formação para os sócios (informação, acompanhamento da reflexão colectiva, formações, alfabetização e post-alfabetização).
- Definir mecanismos de tomada de decisão que facilitem a participação (mesmo diferente) do maior número possível de sócios.

4. Dar atenção especial às mulheres

A participação das mulheres nas associações, até agora, é bastante limitada mesmo se, em algumas elas são associadas. São muitos os factores sociais que podem explicar essa situação que não é específica ao Moçambique !

Contudo, é preciso não esquecer que as mulheres representam a metade da população e que elas têm um papel muito importante na produção agrícola. As orientações poderiam ser as seguintes :

- Melhorar o conhecimento que o projecto tem das actividades das mulheres na vida económica e social das aldeias assim como dos interesses delas.
- Incentivar a participação das mulheres nos cursos de alfabetização e, de maneira mais geral, tentar melhorar a informação delas sobre os objectivos do projecto e a dinâmica associativa.
- Onde seja possível, facilitar a identificação e a implementação de actividades pelas mulheres para criar uma referência.

5. O papel das associações no desenvolvimento das aldeias

Explorar ou aprofundar o papel que as associações podem ter no desenvolvimento económico e social da aldeia e da região.

As orientações de trabalho para este eixo poderiam ser as seguintes :

- identificar, de maneira precisa, o lugar que ocupa a associação (ou as associações) na aldeia,
- refletir com as associações mais avançadas sobre o futuro que elas esperam e o papel que elas poderiam ter na construção desse futuro.
- estudar o papel possível das associações na implementação duma estratégia de desenvolvimento local multisectorial e sustentável.

Para cada eixo de trabalho, a discussão com a equipa de formação e com o responsável do Sector Familiar, permitiu de avançar propostas para a implementação das orientações definidas. O resultado desse trabalho colectivo é apresentado na segunda parte do relatório.

II PARTE



CINCO EIXOS DE TRABALHO

Esta parte do relatório apresenta para cada eixo de trabalho que foi identificado :

- a justificação do eixo e os objectivos,
- o conteúdo do apoio às associações,
- a metodologia que poderia ser implementada,
- etc.

EIXO 1 : FORTALECER O PAPEL DAS ASSOCIAÇÕES NA PRODUÇÃO E NA COMERCIALIZAÇÃO DO ALGODÃO

Se falará primeiro da comercialização do algodão :

- porque é nessa área que parece existir uma grande procura das associações
- porque a partir das análises do balanço dessa actividade podem ser introduzidos novos temas para reflectir sobre o papel das associações na área da produção.

1. Apoiar a comercialização do algodão

1.1. Justificação

A experiência de 1998 demonstrou a capacidade das associações para organizar e gerir os mercados do algodão. Este ano, 39 associações têm vontade de comprar o algodão dos seus sócios ; então, a escala da experiência muda e isso precisa muita atenção :

- Pode-se considerar que as primeiras associações que surgiram foram geralmente criadas por camponeses que já tinham conhecimento da empresa, da cultura do algodão ; muitas vezes também, elas tinham líderes mais ou menos capacitados, e um acesso a informação, mesmo se limitado, contudo superior ao da maioria dos outros camponeses da área. Com o aumento do número das associações, esta situação não vai se repetir em todos os casos : vão aparecer associações menos facilitadas que algumas das primeiras ; daí a necessidade de formação vai aumentar tanto quantitativamente como qualitativamente (adaptar as ferramentas existentes e a metodologia as pessoas com nível escolar diferenciado).
- Mesmo se foram poucos, em 1998 existiram alguns pontos fracos no processo de comercialização que não se devem repetir este ano : as diferenças de peso foram poucas mas seria bom de as evitar no futuro. Algumas associações compraram algodão aos não sócios e houve mesmo algumas que pagaram prémio aos não-sócios. Em algumas associações, o prémio foi repartido entre os sócios, o que limitou as possibilidades colectivas para investir no financiamento de outros projectos (mesmo se, quando se decidiu de fazer a actividade da comercialização, o objectivo era de gerar recursos para implementar projectos produtivos). Então é necessário assegurar a operação de compra e incentivar a reflexão dos associados sobre a utilização do prémio, sobretudo que, este ano o prémio sera menor (a percentagem baixou de 10% a 4% assim como o preço e as pessoas temem que a percentagem do algodão de segunda qualidade seja maior que em 1998).
- A empresa, com o apoio do projecto, está melhor preparada que no ano passado para responder a este novo desafio, mas também vão aumentar as solicitações : para formar as brigadas de compra (sobretudo nas associações que se criaram este ano), para acompanhar as brigadas na organização do mercado, pra ajudá-las nas diferentes etapas do processo até ao balanço final. A equipe de formação ganhou uma experiência considerável em muito pouco tempo e já existe material testado e uma capacidade forte de manejar muitos assuntos ao mesmo tempo, etc. Por outro lado, o

apoio do Sector Familiar à equipe de formação também se reforçou muito e existe agora uma colaboração muito positiva.

1.2. Objectivo e conteúdo do apoio à comercialização do algodão

Objectivo : Aumentar a eficiência, a transparência e a autonomia das associações nas diferentes etapas do processo de comercialização do algodão.

Conteúdo do apoio :

121 É muito importante dar atenção à formação das « brigadas » de compra.

O programa que é implementado é adaptado às pessoas que são formadas ; alguns complementos foram decididos e estão sinalados numa ficha específica (cf. anexo).

- Para o próximo ano podem-se fazer alguns ajustes menores nos documentos e nos mapas utilizados com o objectivo de facilitar o preenchimento deles pelos camponeses (simplificar quanto possível e explicar todas as operações que devem ser feitas).
- A experiência mostra com certeza que um dia de formação não é suficiente para que os brigadistas percebam bem e aprendam a preencher os mapas (sobretudo se eles passam quase o dia todo sem comer, o que não é óptimo para fixar a atenção de gente pouco habituada a um trabalho desse tipo). Contudo, isso depende da capacidade das pessoas que foram envolvidas pelas associações. Foi decidido que, pouco antes do dia do mercado, seria organizado um complemento de formação, em cada associação. Isso permitiria de esclarecer as coisas que ficaram confusas, ajudar na preparação dos cadernos (copiar nos cadernos os mapas apresentados durante o curso), fazer se for necessário mais um treinamento e também apoiar (se for preciso) a organização material do mercado.

121. Estar presente no primeiro dia do mercado

Parece importante que um formador esteja presente no primeiro dia do mercado : como serão muitos os mercados e que na equipa só há três formadores, será necessário programar os mercados de maneira adequada ; a contribuição dos agentes do Sector Familiar será necessária. Esses agentes deveriam ser preparados para que eles acompanhem as brigadas sem se substituir aos camponeses formados.

123. Aumentar e melhorar a informação dos associados

É também importante de aumentar e melhorar a informação dos associados sobre o papel de cada membro da brigada de compra, sobre a responsabilidade colectiva da associação no processo de comercialização. No futuro, um folheto poderia ser realizado nesse sentido para aumentar a informação de todos os sócios (também seria útil para os alfabetizados). Seria útil que a directoria da associação (presidente, vice-presidente, etc.) seja bem informada para evitar problemas e conseguir apoio da parte dela. De maneira mais geral, as tarefas da brigada

devem ser muito transparentes e é importante de responder a todas as perguntas dos sócios. Existem sempre dois riscos ; o primeiro é que a falta de informação gera desconfiança ; o segundo é que as pessoas que assumem um cargo, tenham a tentação de transformá-lo em instrumento de poder.

Quanto possível, seria bom de aumentar o número de camponeses envolvidos na comercialização, por exemplo escolhendo um assistente para cada cargo : a participação será maior, os riscos de erros menores, o auto-controle melhorado e se um titular do cargo adoece, viaja, etc. outra pessoa pode assumir a responsabilidade. Isso também facilitaria a responsabilização dos alfabetizados.

124. Facilitar a compra e os cálculos

As decisões que foram tomadas este ano, vão facilitar a compra e o cálculo do total que deve receber cada produtor.

- os custos de produção são calculados antes do mercado e os produtores informados. Não devem então surgir discussões no dia da compra do algodão ;
- os "meio-quilos" não serão contabilizados no dia da compra para evitar diferenças de peso entre a pesagem na aldeia e a pesagem na empresa ;
- um camião será carregado com algodão de uma só qualidade para evitar a mistura dos algodões de qualidades diferentes. etc.

125. O transporte e o pagamento

O transporte e o pagamento do algodão em Montepuez, são também momentos importantes no processo :

- é importante que a logística funcione bem para não aumentar os custos : quando o algodão fica na aldeia, deve-se pagar um guarda ...
- no transporte, o algodão deve ser acompanhado para evitar a perda de sacos ;
- a empresa deve evitar erros no cálculo dos descontos e no pagamento ; mesmo se foram poucos no ano passado, isso introduz sempre confusão para a gente que é nova no processo.

126. O pagamento do algodão na associação e a utilização do prémio

A quantidade total do dinheiro do algodão é muito importante (mesmo se o ganho para cada produtor é limitado) ; então seria bom de discutir alguns pontos antes do dia do mercado :

- Uma possibilidade é de deixar no banco o dinheiro do prémio, voltar a aldeia só com o dinheiro da venda do algodão e repartí-lo como previsto nas senhas dos produtores. Isso deixaria tempo para fazer o balanço final da operação, apresentar o balanço à assembleia geral e decidir com mais calma da utilização do prémio.

- Seria bom dar uma gratificação aos membros das brigadas : é justo e também é necessário para evitar certos riscos como : que as pessoas treinadas se cansem e deixem o trabalho (isso vai provocar novas despesas para formação de uma nova pessoa) ; que com o tempo, algumas pessoas tenham a tentação de se pagar elas mesmas, etc.
- Se a associação decide da repartição de uma parte do prémio entre os produtores, seria bom que ele fosse atribuído só para o algodão de primeira qualidade (para incentivar o melhoramento da qualidade). A parte de cada um deveria ser calculada a partir do peso do algodão vendido da maneira seguinte :

$$\frac{\text{a parte do prémio que se decidiu de repartir}}{\text{número total de quilos de 1ª qualidade}} \times \text{nº de quilos da 1ª qualidade vendido por cada associado.}$$

- A construção de um armazém para cada associação é uma necessidade forte : para guardar os insumos (e evitar acidentes), para guardar sacos, etc. Seria bom discutir o assunto com as associações e talvez decidir que essa é uma das condições necessárias para poder gerir os insumos. Não é preciso que seja um armazém "moderno", basta utilizar materiais locais se ele for bem fechado.
- Seria bom que, no futuro, as associações construam um centro de formação na aldeia que também poderá ser a sede da associação, etc.

É claro que todas estas *propostas devem ser discutidas nas associações*

127. *Transparência na gestão*

De maneira geral, a gestão de recursos gerados pela comercialização é um ponto chave para manter e aumentar a confiança dos sócios e, é claro, para perenizar a actividade. Foram já elaboradas ferramentas para ter as contas claras e para fazer a apresentação dos resultados na assembleia geral. O esforço deve continuar em 1999/2000.

- apoio as associações para fazer a conta da exploração
- apoio aos líderes para preparar e realizar a apresentação dos resultados.

2. Aumentar o papel das associações na área técnica, para melhorar os rendimentos do algodão e os resultados económicos dos produtores.

As associações já têm um papel na produção do algodão : elas geram os insumos e servem de intermediários para os serviços da empresa aos produtores ; algumas vezes, elas tentam de controlar as quantidades de insumos utilizados pelos sócios e de facilitar as sementes e a colheita com empréstimos para o pagamento da mão de obra. Em algumas associações existem itinerários técnicos diversificados mas em outros não ; o controle das associações para os tratamentos é eficiente mas muitas vezes o papel delas não vai além disso.

O papel da associação no futuro poderia ser mais importante para a extensão de itinerários técnicos que permitirão de melhorar os rendimentos e os resultados económicos dos produtores.

2.1. Justificação

A existência da associação pode favorecer o aumento da quantidade dos insumos utilizados sem que isso seja justificado do ponto de vista técnico e económico ; a associação facilita o acesso a mecanização, e aos insumos ; isso é muito positivo mas existem riscos :

- Pode acontecer que alguns sócios não puderam pagar as suas dívidas à associação : isso vai diminuir os recursos colectivos para financiar outras actividades e gerar tensões na associação (dívida interna) : houve duas associações que tiveram esse problema na campanha 1998/99.
- Pode também acontecer que o número dos sócios que não pagaram as dívidas aumente e que as receitas da renda do algodão sejam inferiores aos custos monetários da produção (dívida externa).
Isso é dramático mas já aconteceu em alguns países ! É um risco real que é necessário evitar. A heterogeneidade dos sócios pode favorecer as dívidas individuais, por exemplo : os sócios que menos recursos têm para produzir devem suportar os custos do itinerário técnico escolhido pelos produtores que têm mais recursos . Na área do projecto (onde a tecnologia « sofisticada » da produção directa e dos PUPI's é uma referência geral para os produtores), a associação pode beneficiar de serviços com custos elevados (mecanização, tratamento com avião, etc.) que os rendimentos não justificam.

Então, os progressos das associações, e algumas vezes a sua sobrevivência, também estão ligados ao melhoramento dos resultados técnicos (rendimentos) e económicos (margem bruta) atingidos pelos produtores. Conseguir esse objectivo supõe que muitos problemas sejam resolvidos pouco a pouco :

- melhorar o planeamento da produção que muitas vezes as associações fazem sòzinhas (o fiscal de campo é formado com os enquadradores) ;
- propor itinerários técnicos adaptados à situação de cada produtor porque ela não é a mesma para todos os associados ;
- guardar os produtos
- acompanhar a produção (formação técnica, conselhos aos produtores)
- resolver o problema do crédito para as sachtas e a colheita, etc.

2.2 Objectivo e conteúdo do trabalho com as associações

O objectivo é de melhorar os itinerários técnicos da cultura do algodão, levando em conta as possibilidades dos diferentes tipos de produtores, para optimisar os resultados técnicos e económicos que eles conseguem.

Para **aprofundar o trabalho nesse tema**, que já foi abordado nas associações, **as etapas** poderiam ser as seguintes :

221. Analizar com os líderes os resultados obtidos

Quando se realiza o balanço da operação de comercialização com os líderes da associação, poderia se analisar com eles alguns resultados obtidos.

A partir do mapa de resultados da comercialização (cf. ficha específica nº 2), pode-se alimentar um debate sobre os pontos seguintes :

- importância da quantidade do algodão de 2ª qualidade e consequências para cada sócio e para a associação ,
- importância dos custos de produção (percentagem que eles representam da produção global (em quilos e em valor),
- análise dos créditos para a produção ; por exemplo : a utilização dos serviços tem custos elevados (lavoura e sementeira mecanizada ...) e não é bastante valorizada, etc.

Também se pode utilizar o mapa de resultados para estabelecer, com os líderes, comparações entre associações ; por exemplo :

- estabelecer uma escala das percentagens do algodão de 2ª qualidade nas diferentes associações e colocar a associação com quem se fala nessa escala (é importante não apresentar só os melhores resultados),
- o mesmo pode ser feito com as percentagens custos/produção (em quilos e em valor).

A partir do mapa 2 (resultados técnico-económicos da cultura do algodão nas associações), pode-se fazer uma discussão que vai permitir de introduzir temas técnico - económicos :

- importância das áreas perdidas (isso é importante sobretudo se a lavoura foi mecanizada),
- reflexão sobre a margem bruta/ha com uma comparação com aquela que conseguiram as outras associações (não apresentar só os melhores resultados !),
- da mesma maneira, reflexão sobre os rendimentos obtidos, etc.

Essa reflexão com os líderes pode ser repetida na assembleia geral para introduzir os temas técnico-económicos na discussão.

222. As diferenças entre os associados

Em seguida, pode-se introduzir a idéia de que o balanço só representa uma média mas que na associação existem diferenças entre os produtores ; podem-se tomar alguns exemplos (sem dar os nomes das pessoas).

Isso pode permitir de introduzir a idéia de realizar na associação um pequeno levantamento para conhecer a diversidade das situações dos associados e poder apoiá-los nos pontos fracos que eles têm.

223. Realizar um levantamento

O levantamento deveria ser realizado em todas as associações que queiram. Ele deveria ser feito pelos camponeses (gerentes, fiscais, animador de alfabetização com contribuição dos alfabetizados) que seriam treinados para esse trabalho. **O questionário deve ser bem simples**; ele poderá ser aprofundado no futuro.

Os principais temas desse levantamento podem ser os seguintes, **para cada associado** :

⇒ **a situação familiar**

- quantos adultos são na família ?
- quantas crianças ?
- quantas pessoas podem trabalhar nas machambas ?
- qual é a disponibilidade em terra ?

⇒ **a área cultivada em 98/99, em 1999/2000**

- com algodão ?
- com milho ?

⇒ **para o algodão**

- a área planificada ?
- a área semeada
- a área perdida

⇒ **a experiência na cultura do algodão**

- quantos anos ?
- em produção directa ?
- em PUPI
- no sector familiar ?

⇒ **o itinerário técnico utilizado para o algodão**

⇒ **os custos monetários de produção**

⇒ **o algodão vendido**

- quantidade em relação à qualidade
- valor
- lucro

⇒ **a situação alimentar da família em 97/98 ; 98/99 ; 99/2000**

- ela vendeu cereais . quando ? porquê ?
- o cereal guardado para alimentar a família foi suficiente ? teve que comprar ?

⇒ principais dificuldades

NB : O levantamento deveria ser preparado com a investigação e o Sector Familiar. (Ph. Bonnal pode ajudar muito na preparação e no tratamento).

224. A utilização do levantamento

O tratamento deve permitir :

- de identificar os diferentes itinerários técnicos utilizados pelos associados e os resultados técnico-económicos obtidos (custos, rendimentos, margens brutas, etc.),
- de comparar (como já foi feito mas de maneira mais ampla) os itinerários e os resultados obtidos para identificar :
 - os itinerários que parecem mais rentáveis
 - os itinerários que têm mais riscos
 - as condições que devem ser reunidas para implementar os diferentes itinerários, etc.

NB : Antes de fazer esse trabalho na associação **é importante** de bem discutir **com a equipe de investigação** para :

- comparar os resultados do levantamento com os da investigação ,
- preparar **a análise** dos resultados e **as propostas** que podem ser feitas às diferentes categorias de produtores. (Ph; Bonnal pode ajudar muito neste domínio).
- Na associação deveriam ser apresentados os resultados do levantamento (de maneira anónima, por categoria identificada) e isso permitiria de abrir um debate sobre as mudanças desejáveis, possíveis e as condições que devem ser reunidas para as realizar.

Depois poderia ser organizada de maneira mais adaptada a formação dos líderes e dos fiscais de campo para planejar a produção, a informação técnica dos produtores e o acompanhamento deles durante a campanha ... etc.

225. Outros problemas

Há problemas importantes que não podem ser resolvidos só com a formação e o treinamento : **o crédito para as sachas e a colheita por exemplo**. Nessa área, parece importante de procurar parceiros externos :

- com o banco : não se entende bem porque é que o banco não aceita dar crédito as associações e porque é que o crédito deve passar pela LOMACO. As associações têm conta bancária e o dinheiro do algodão vendido passa pelo banco ; então existe uma garantia. Essa questão deveria ser estudada mais profundamente.

- com os projectos e as ONG's que fazem créditos individuais (IRAM...), etc. .

3. A relação entre as associações

3.1. As relações existentes

Já houve relações espontâneas entre as associações, na área do projecto :

- entre as associações que existem na mesma aldeia ; a primeira pode informar a segunda e assistí-la na criação : isso aconteceu quando a primeira associação não quis aumentar o número dos seus sócios e preferiu que outra associação seja criada (proximidade geográfica, confiança mútua, etc.). Isso também aconteceu entre associações de aldeias diferentes.
- Algumas associações se reuniram para fazer pedidos a empresa (subsidiar o preço dos insumos).
- Outras se agruparam e foram até Montpuez para discutir com a empresa sobre o preço do algodão.

As formações também favorecem os intercâmbios entre os líderes das associações e isso é muito positivo ; também foram organizadas algumas visitas de intercâmbio, etc. .

3.2. Princípios de trabalho

A criação de « foros », de federações, com iniciativa do projecto, não parece justificada ; o processo federativo deveria ser o resultado da vontade das associações e seria melhor que o agrupamento fosse determinado por objectivos concretos. As relações horizontais entre associações são sempre produtivas mas, se os foros se criam muito cedo, pode existir o risco de que o centro de decisão se afaste dos associados : já existem dificuldades na participação dos associados na tomada de decisão em algumas associações (cf. Eixo 3) e não é preciso complicar o assunto, introduzindo desde o exterior uma escala superior de decisão. Contudo, a criação de foros, com iniciativa das associações, seria muito positiva.

Por parte do projecto, é importante incentivar os intercâmbios e facilitar a comunicação entre as associações para estimular as iniciativas delas e sua criatividade. Continuando o trabalho que já foi feito nessa área, poderia se estudar :

- a possibilidade de criar um **boletim de informação** que seria difundido nas associações. Esse boletim poderia dar informações gerais, informações sobre as associações, seus sucessos e dificuldades, informações técnicas, económicas etc. e não só na área do algodão. O boletim poderia também ser aberto para as cartas individuais dos produtores e das associações, etc. Um boletim desse tipo também será útil para valorizar os alfabetizados.

- Se uma radio rural for criada, seria uma outra possibilidade para difundir informações e favorecer a expressão dos produtores, para valorizar a informação recebida.
- De maneira geral, **as visitas** a outras associações são positivas, sobretudo **se forem bem preparadas** (porque é que vamos...? que queremos ver ?, que queremos falar ? ... e também que vamos mostrar ?, explicar ...?), e se os resultados da visita forem restituídos e discutidos na assembleia geral quando as pessoas voltam.

4. Seguir estruturando as relações entre as associações e a empresa

As relações actuais se estruturam com contratos (gestão de insumos, comercialização) que são assinados e isso é uma base excelente para conseguir relações claras, evitar tensões entre ambos parceiros e alimentar a confiança mútua que é necessária para que a cadeia produtiva do algodão possa funcionar bem.

É inevitável que existam alguns pontos de tensão : o importante é de resolver os problemas quando eles ainda são pequenos. Se um problema fica sem ser esclarecido e resolvido, ele vai crescer e no futuro será mais difícil de encontrar uma solução.

4.1. Agilizar o processo da parte da empresa

É importante que o fornecimento dos insumos (pedido, transporte, cálculo dos custos ...), a comercialização (transporte do algodão, pesagem) e o pagamento (cálculo dos descontos, pagamento), etc... sejam feitos com eficiência, rapidez e transparência. Até agora, não houve problemas importantes e eles puderam ser esclarecidos a tempo. Talvez seja bom de discutir com a empresa a possibilidade de dar mais informação aos agentes administrativos sobre os objectivos do trabalho com as associações e o interesse que elas têm para a empresa.

4.2. Os preços (dos insumos e do algodão) e a percentagem do prémio são sempre um ponto sensível para os produtores. Nessa área o importante é de **dar informações**.

- Já se faz um trabalho para explicar como é decidido o preço do algodão em Moçambique ; quem decide ? com que critérios ? Um folheto poderia ser feito para ampliar a informação.
- No futuro, poderia-se organizar um curso para explicar os factores que influem no preço do algodão.
- A informação também é necessária na área do preço dos insumos ; as comparações se podem estabelecer com outras áreas.
- As comparações que se estabelecem devem ser sempre completas : não se podem comparar as percentagens dos prémios sem comparar ao mesmo tempo os preços dos insumos e do algodão, etc. ...

Três observações

- Os camponeses têm capacidade de perceber as coisas muito complexas se elas forem explicadas de maneira clara, com tempo e exemplos.
- O diálogo entre a empresa e as associações deve ficar aberto ; é quando não existem as condições do diálogo que nascem as tensões fortes que serão difíceis de resolver.
- O sistema não pode funcionar sem confiança mútua : essa confiança deve ser alimentada pela informação, explicação e é importante de aceitar a negociação (por ambas partes).

Tudo isso deve ser discutido com a empresa.

EIXO 2 : FORTALECER A BASE ECONÓMICA DAS ASSOCIAÇÕES

1. Justificação

Quando se criaram as primeiras associações, elas não pensavam na comercialização do algodão ; elas tinham projectos noutras áreas (padaria, salão de chá, lataria, moageira, tractor, etc.). Em 1998 uma formação foi organizada com dois objectivos :

- dar metodologia para identificar e estudar os projectos.
- introduzir o tema da comercialização do algodão como ferramenta para gerar projectos colectivos na associação ; os recursos gerados (prémio) permitiram de financiar os outros projectos ou uma parte do custo dos projectos).

A partir daí, as prioridades das associações mudaram e a comercialização do algodão foi a operação central das associações. Contudo, algumas realizaram pequenos projectos, outras repartiram o prémio da venda do algodão entre os sócios e ficaram então como antes, na área dos recursos disponíveis para investir noutras actividades.

Uma avaliação tem sido feita pela equipa de formação e um relatório apresentará os resultados obtidos.

De maneira geral, é importante de fortalecer a capacidade das associações para identificar, realizar estudos de factibilidade de projectos económicos e sociais, implementá-los e avaliar os resultados obtidos.

- Os problemas que enfrentam os camponeses são muitos e o algodão não pode resolvê-los todos ;
- A diversificação das actividades económicas garante o lucro dos camponeses e pode aumentá-lo sobretudo quando existem os recursos naturais que permitem a diversificação.
- As mulheres podem estar interessadas nos projectos que correspondem as suas possibilidades, etc.

2. Algumas observações gerais

A avaliação dos primeiros projectos das associações permite de fazer as seguintes observações :

2.1. Até agora, os objectivos dos projectos não são muito claros

Quais podem ser os objectivos ? Teoricamente são quatro :

211. Gerar recursos colectivos para a associação

A associação precisa de dinheiro para o funcionamento (para a sua legalização por exemplo) ; então ela investe os seus recursos, uma parte do prémio do algodão, ou pode pedir crédito (se existem possibilidades) para realizar um projecto que vai permitir de aumentar os recursos disponíveis. Isso também se pode fazer com o objectivo de acumulação na associação etc. Nesse caso, os sócios que implementam o projecto, devem « se sacrificar » ; isso quer dizer que eles não beneficiarão do lucro da actividade ; talvez sejam um pouco gratificados mas o lucro será para a associação.

As associações falam muito disso mas a realidade é muitas vezes distinta : a vontade existe mas a gente encarregada do projecto e que não tem lucro, pouco a pouco se cansa de trabalhar para a associação. Isso é normal porque eles têm problemas na família que devem ser resolvidos.

212. Ajudar os sócios numa actividade que eles estão fazendo

Esse pode ser o objectivo do projecto identificado : é o caso por exemplo da **venda do milho**. Quase todos os sócios vendem milho para pagar a mão de obra da colheita do algodão ; a associação pode melhorar a situação agrupando o produto, achando comprador, procurando o melhor preço, etc.

Nesse caso o papel da associação será útil para muitos sócios e pode gerar também recursos colectivos (o trabalho feito pela associação pode ser pago com uma percentagem baixa ...).

Se a associação for eficiente, a actividade vai se perenizar.

O crédito da associação aos sócios (para sachas etc. ...) também entra nesta categoria.

213. Melhorar as condições de vida dos sócios na aldeia pode ser outro objectivo.

É o caso das associações que têm um projecto de farmácia por exemplo ; também podem ser projectos com o objectivo de melhorar a segurança alimentar das famílias (bancos de cereais), etc.

Esse objectivo é bem percebido pelos sócios pois a procura de serviços sociais é grande. Contudo, é necessário que fique claro que o investimento dos recursos das associações numa actividade social supõe que essa actividade possa se perenizar sem ter de pensar cada vez ao seu financiamento pela associação : a farmácia deve equilibrar as contas porque não seria bom que cada ano o prémio do algodão seja utilizado para comprar medicamentos, para a gratificação do socorrista, etc.

214. Favorecer a emergência de micro-empresas geridas por indivíduos ou pequenos grupos, pode ser outro objectivo de um projecto apoiado pela associação. Nesse caso, a associação utiliza os seus recursos colectivos (o prémio do algodão) para apoiar uma pessoa ou um grupo que quer fazer uma nova actividade. Pode ser um crédito directo da associação ao pequeno

grupo ou à uma pessoa ; ela pode facilitar o acesso a um crédito externo (dando garantia) ; também pode dar um apoio técnico na gestão, na procura do mercado, etc. O lucro do projecto será para aqueles que o implementam.

Um contrato pode ser assinado entre a associação e os beneficiários do apoio financeiro : o contrato definirá as obrigações das duas partes (crédito, para quanto tempo, juros, etc mas também se uma percentagem do lucro deve ser pagado à associação, etc.).

As associações, no início, não gostaram muito desse objectivo porque eles pensaram que esses projectos podiam ser mal percebidos pelos sócios : nem todos os sócios podem beneficiar do apoio da associação ao mesmo tempo e isso pode gerar ciúmes, tensões, sobretudo se são os líderes que beneficiam em primeiro. Esses projectos serão melhor aceites mais tarde ou quando beneficiarem a grupos (as mulheres por exemplo).

É claro que o objectivo de um projecto vai determinar formas de organização diferentes.

2.2. Os projectos devem ser rentáveis

Em todos os casos, o interesse da associação é que o projecto seja rentável ; isso quer dizer que a actividade deve, pelo menos, equilibrar as contas (se é um projecto social) e dar lucro (se é um projecto económico). Isso quer dizer que será preciso fazer um estudo de factibilidade e dar um apoio (na área técnica e na área da gestão) durante a implementação do projecto.

2.3. Os projectos de diversificação económica são necessários mas é bom agir com prudência. Os projectos de diversificação apresentam riscos para as associações :

- risco de dispensa das energias quando há ainda pouca gente capacitada ;
- risco de diminuir os recursos gerados pelos prémios se o projecto não der bem ;
- se o projecto for realizado com um crédito conseguido no exterior, o risco é ainda maior ;
- a médio prazo, é perigoso de ter só o objectivo de acumulação na associação e deixar os que trabalham sem ganho.

É importante então :

- não começar muitos projectos ao mesmo tempo ;
- começar com projectos bem pequenos, com riscos limitados, que vão permitir de fazer a aprendizagem ou adquirir experiência.
- começar com projectos que têm interesse para a maioria dos sócios.

O exemplo seguinte pode ser reflectido

O banco de cereais no Norte dos Camarões

- A associação construiu um celeiro com material local mas bem feito e bem fechado.

- *Quando o preço do milho está muito baixo, o banco de cereais compra o milho dos sócios em sacos com o nome do proprietário no saco. O milho é comprado ao preço do mercado.*
- *O milho é guardado no celeiro em boas condições.*
- *Quando "chega a fome" e que o preço do milho no mercado subiu, começa a venda do milho :*
 - *os sócios que precisam de comprar milho, podem comprar os sacos deles ; pagam o preço que venderam e uma contribuição aos custos da armazenagem.*
 - *o milho que não foi comprado pelos sócios é vendido ao preço do mercado. O lucro é repartido entre os sócios que venderam o milho depois de subtrair os custos (armazenagem, transporte, etc.) e talvez uma percentagem é para a associação.*
- *Passado algum tempo, podem-se juntar as associações que têm essa actividade para a venda agrupada do milho no mercado (quantidade maior, melhor preço, etc.).*

Esse projecto tem dois objectivos :

- um objectivo social (a segurança alimentar)
- um objectivo económico (gerar o ganho para os sócios envolvidos e para a associação).

A implementação do projecto supõe :

- uma boa preparação com a associação : definição das regras, disciplina na realização, repartição das responsabilidades, etc.
- uma formação técnica e na gestão
- um acompanhamento (mapas, balanço ...)
- equidade no acesso ao projecto (limitar quanto possível as quantidades que cada sócio pode vender ao celeiro ...)

É bom começar com quantidades limitadas

3. A abordagem do tema da diversificação económica com as associações

Algumas propostas :

- analisar os resultados da avaliação dos projectos que já foi feita nas associações.
- incentivar uma reflexão, nas associações, sobre as actividades de diversificação, e os projectos.
 - os objectivos que a gente quer atingir ,
 - a necessária prudência,

- a relação entre as actividades : uma parte do prémio do algodão pode ser utilizada para iniciar outros projectos.
- identificar os projectos na assembleia geral
 - criar uma comissão específica (eleita pela assembleia geral) para estudar a factibilidade dos projectos, a organização que eles supõem, os riscos, etc. e apresentar os resultados do estudo aos sócios.
 - acompanhar o processo de implementação do projecto seleccionado (apoio à organização, apoio técnico, formação, ferramentas para a gestão ...). É importante que a comissão tenha um papel no seguimento dessa fase e mais tarde no seguimento do projecto.

NB : as contas de cada actividade devem ser bem separadas.

4. Problemas para resolver

4.1. Deve-se elaborar um guia para as reuniões de reflexão nas associações e um guia para apoiar as comissões escolhidas no estudo de factibilidade.

4.2. A legalização das associações é agora uma necessidade urgente e o processo é longo e custoso para os produtores. A questão ultrapassa a responsabilidade do projecto da LOMACO e poderia ser discutida com o INDER. A falta de legalização limita muito as possibilidades das associações na área comercial, do crédito.

4.3. É importante também avançar na reflexão sobre o **acesso ao crédito** para as actividades que não estão ligadas com o algodão.

Até agora, a falta de crédito não foi muito grave porque as associações estavam começando mas ele vai ser um freio forte no futuro.

Algumas pistas para explorar :

- procurar parcerias com fundos que já existem e negociar condições adaptadas.
- na segunda fase do projecto, prever um fundo rotativo "revolving" se for necessário (ele poderia subsidiar parcialmente o crédito às associações. etc.).

EIXO 3 : DAR ATENÇÃO AO FUNCIONAMENTO INTERNO DAS ASSOCIAÇÕES

1. Justificação

Algumas observações sobre o funcionamento interno das associações já foram feitas: relações entre líderes e os outros sócios, mecanismos da tomada de decisão, transparência na gestão, etc.

1.1. Pontos fortes

O trabalho de apoio às associações permitiu de criar condições favoráveis para um funcionamento transparente e democrático.

Pode-se sinalar :

- a existência de estatutos que definem claramente as regras do funcionamento da associação,
- a organização de eleições cada ano para eligir a directoria,
- as mudanças que houve nas primeiras associações : na segunda eleição, novos líderes foram eleitos em algumas associações.
- Há uma gestão transparente com apresentação aos sócios, na assembleia geral, do balanço das actividades e dos seus resultados financeiros ; etc.

1.2. Diversidade no funcionamento das associações

A observação do funcionamento das primeiras associações, permitiu ao serviço de formação de fazer uma tipologia baseada, em parte, nas relações entre os líderes e os outros sócios¹. Deve-se sublinhar que já houve novas mudanças na primeira classificação das associações :

- no tipo 2 (liderança forte e participação activa dos sócios) só havia uma associação e agora são seis, o que pode ser considerado como uma evolução positiva e rápida,
- continua existindo associações com líderes fortes e onde a participação dos associados é muito pouca (tipo 3),
- Em algumas associações do tipo 4 (líderes pouco experientes e associados pouco activos) também houve progressos assim como naquelas do tipo 5. etc.
- Já não existem associações do tipo 6 : duas desapareceram e duas foram recuperadas no tipo 5.

Mesmo se a situação tem evoluções positivas, pode-se observar em diversos casos o seguinte :

¹ A tipologia feita pelo serviço de formação do projecto era a seguinte : tipo 1 : funcionamento de empresa (AGRINAC) ; tipo 2 : liderança forte e alta participação dos sócios ; tipo 3 : liderança forte e fraca participação dos sócios ; tipo 4 : liderança com capacidade mas com pouca experiência, pouco interesse da parte dos sócios ; tipo 5 : problemas de liderança e de participação dos sócios ; tipo 6 : limitações muito fortes das duas partes.

- A falta de pessoas letradas facilita a acumulação de funções por alguns líderes ; essa tendência parece ser acentuada pelos associados mesmos que, nas eleições, preferem votar ainda para pessoas letradas para cargos nos quais não é imprescindível saber ler e escrever. A consequência disso pode ser que a informação não seja distribuída igualmente entre os sócios e que alguns deles sejam informados muito tarde sobre coisas importantes.
- Algumas associações parecem ter dificuldades para organizar reuniões regulares e elas só são feitas quando surge a necessidade ; as reuniões são percebidas sobretudo como um meio para resolver problemas e não para prever, avaliar, etc.
- O conhecimento das cláusulas dos contratos assinados com a LOMACO não é o mesmo para todos ; alguns líderes parecem pensar que os sócios que não são letrados não podem perceber o conteúdo.
- Observa-se também muita "espontaneidade" na seleção dos projectos ; a gente quer comprar um tractor, uma moageira, sem analisar de maneira aprofundada a factibilidade do projecto.
- Quando se criam comissões para assumir uma função, pode acontecer que, na realidade, seja uma pessoa sòzinha que assume o cargo ; aumenta então o risco de erros e de desvios.

2. Observações gerais sobre o funcionamento das associações

2.1. Existe sempre uma distância entre os princípios associativos (democracia, solidariedade, ajuda mútua, "sacrifício para o bem colectivo", etc ...) e a realidade ... é assim a vida !

- Quando uma pessoa entra numa associação, ela espera um benefício (lucro) : ter acesso aos serviços que não pode conseguir ficando sòzinha ; fazer melhor o que ela já está fazendo ; implementar novas actividades que não pode implementar sòzinha; melhorar a sua situação familiar (mais segurança, menos riscos, mais lucro, etc.). Isso quer dizer que cada sócio tem objectivos específicos, uma estratégia sócio-económica própria, e que ele não vai renunciar aos seus objectivos, a sua estratégia porque entra na associação. Ele vai avaliar a eficiência da associação com os seus critérios : ajuda ou não a associação para atingir os objectivos que ele tem ?
- Por outra parte, a participação numa associação pode modificar os objectivos específicos do sócio : ele tem acesso a mais informações, tem possibilidades novas, etc.
- Os objectivos e as estratégias dos sócios não são os mesmos para todos. Eles dependem da situação económica, social, do nível de informação e de formação, da experiência anterior de cada um, etc. ... Então, cada sócio vai tentar de orientar a associação no sentido que é percebido como óptimo do seu ponto de vista, e esse sentido é o que encaixa melhor com a estratégia dele. Isso, muitas vezes, é feito de maneira inconsciente porque todos nós pensamos que o que é bom é o que nós

pensamos, na situação onde estamos. Essas diferenças, na associação, vão gerar tensões que são inevitáveis e o desafio é ter capacidade de resolver as tensões antes de destruírem a associação ou diminuírem a sua eficiência. Uma associação onde há muitos conflitos perde eficiência porque a sua energia é consagrada na solução dos conflitos internos e não na construção de actividades, na negociação com os actores externos.

Isso não se pode dizer assim às associações mas deve ser levado em conta no trabalho de apoio.

2.2. A democracia no funcionamento interno de uma associação é uma "luta quotidiana" ; não se pode impôr e nunca é assegurada a « vitória » definitiva.

- Os camponeses que têm a iniciativa da criação da associação não pertencem as categorias sociais com maiores dificuldades (mesmo quando eles são muito pobres) ; eles são geralmente pessoas que têm mais experiência, mais informação que a maioria dos camponeses ; as vezes têm ligações com actores exteriores (família na cidade, etc). Eles têm duas possibilidades : avançar sòzinhos (o que não é sempre fácil ou possível) ou arrastar mais gente (por motivos que podem ser muito diversos). Isso quer dizer que, muitas vezes, os "líderes históricos" têm um papel particular.
- Todos os sócios não têm a mesma capacidade no início do processo associativo e isso tem a seguinte consequência : por exemplo se na associação os que sabem ler e escrever são poucos, eles serão escolhidos para assumir responsabilidades na directoria ou responsabilidades « técnicas ». Isso vai-lhes permitir de aumentar as suas capacidades e a influência deles também na associação. O desafio então será o seguinte : como fazer para que haja necessária especialização de pessoas para assumir cargos na associação sem que isso seja uma oportunidade para que elas exercam o poder de decisão sòzinhas ?

3. Objectivos e conteúdo do trabalho de apoio ao funcionamento interno das associações

O objectivo é manter e aumentar a participação dos sócios na tomada de decisão, na implementação e na avaliação das actividades, evitando a concentração das responsabilidades e do poder na mão de um número reduzido de líderes.

O desafio é então de criar transparência em todas as actividades e decisões, favorecer o contrôle dos responsáveis camponeses pelos sócios, sem desanimar os líderes e sem criar mecanismos pesados que vão enfraquecer o dinamismo dos líderes e a capacidade deles para tomar as iniciativas que são necessárias para a associação avançar.

Os mecanismos de funcionamento, que as associações colocaram no início, até agora funcionaram bem ; é importante contudo prever os desvios possíveis e tentar evitá-los.

3.1. Conhecer melhor a situação actual

Seria bom para a equipe, caracterizar melhor os líderes das associações e os sócios : isso quer dizer sistematizar o conhecimento que a equipa tem da associação e não fazer um levantamento específico porque seria difícil justificá-lo nas associações.

- O levantamento previsto no eixo 1 vai dar informações sobre a homogeneidade e a heterogeneidade dos sócios do ponto de vista económico ;
- já existem dados sobre o nível escolar nas associações,
- seria bom, completar os dados existentes falando com os líderes de maneira informal (que faziam eles antes ? viveram sempre na aldeia ?)
- etc.
- também seria útil conhecer as relações dos líderes com os chefes tradicionais na aldeia, etc.

Esse conhecimento vai ajudar para perceber a situação e para completar a tipologia que já foi feita (e que não deve ser apresentada às associações). Tudo isso pode facilitar um apoio diferenciado as associações.

3.2. Dar atenção especial à circulação da informação na associação e à comunicação entre os sócios e os líderes, e os sócios entre eles.

O tamanho pequeno das associações é um factor que facilita. Contudo, a circulação da informação (nos dois sentidos) é sempre difícil.

3.2.1. As restituições deveriam ser sistemáticas e preparadas ; depois de uma formação, numa reunião fora da aldeia, os líderes deveriam apresentar os resultados obtidos. Isso supõe o treinamento dos líderes e também a existência de material que facilite a restituição. No futuro, no fim de uma reunião, de uma formação, a equipe de formação ajudará na preparação da restituição à associação. Pode ser, durante uns minutos, um treinamento específico que também pode facilitar a avaliação da reunião ou do curso : quais foram os principais pontos discutidos (ou do curso) ? quais são as conclusões ? as decisões ? as propostas ? etc. Quando for possível, um pequeno material (ficha, folheto) será distribuído aos participantes da reunião (ou do curso).

3.2.2. Pouco a pouco, vai-se incentivar a organização de reuniões na associação. A natureza das reuniões pode ser diferente :

- **reuniões regulares** (que deveriam ser curtas) para informar aos sócios e também para recolher as idéias deles. Para aumentar a participação dos associados nas reuniões (e evitar que alguns deles se considerem no futuro só como usuários da associação) pode-se sugerir a idéia de mudar cada vez o lugar da reunião, fazendo turno nas diferentes áreas onde moram os sócios (se eles concordarem com a idéia !). A expressão dos sócios pode ser facilitada, se, de vez em quando, se fazem pequenos grupos de discussão, que no início devem ser animados pelos formadores.

- **reuniões específicas**, ligadas a uma operação (comercialização do algodão, gestão de insumos, preparação balanço, etc.).
- **reunião anual** de avaliação e de programação geral.

Vai-se tentar de introduzir **um caderno de reuniões** onde, para cada reunião, deverão ser notados : a data, o objectivo da reunião, (o tema tratado), os nomes dos sócios presentes, as decisões tomadas.

3. Dar informações e formação aos sócios

Sem diminuir o esforço de formação para os líderes e para aqueles que assumem funções específicas na associação, parece necessário aumentar também a informação e as capacidades dos associados. O trabalho já iniciado nessa área vai continuar :

- **A alfabetização** é um ponto chave : a primeira experiência vai ser avaliada de diferentes maneiras (número de inscritos e número de pessoas que estiveram presentes nos cursos de maneira regular ; resultados pedagógicos ; dificuldades materiais e pedagógicas ; etc.).
- **Após a alfabetização**, aparece muito necessário, para evitar que os alfabetizados esqueçam rapidamente o que aprenderam, que todas as oportunidades sejam aproveitadas para favorecer a utilização dos conhecimentos adquiridos pelos alfabetizados : a difusão de folhetos, de fichas, sobre temas técnicos, económicos ou gerais, a publicação de um boletim (trimestral ou semestral no início), etc. podem ajudar muito nessa área. Podem também aparecer cargos novos na associação que os alfabetizados poderiam ocupar :
- Eles podem ter um papel na difusão da informação ; servir de intermediários entre a liderança e os sócios ;
- eles podem ser encarregados do caderno de reuniões, assistir ao fiscal de campo (sobretudo se o papel da associação na área técnica aumentar), ao peso do algodão, etc.) ; eles podem também assumir o cargo do fiscal do armazém, do celeiro, etc.
- No futuro vão-se explorar **novas pistas** :
 - * quando houver uma rádio rural, poderia se organizar uma escuta colectiva e/ou discussões sobre o tema da emissão ;
 - * incentivar a construção de um centro de formação e de informação pela associação onde se poderiam organizar cursos mas também onde ficaria uma documentação diversificada ; também se poderiam organizar pequenas exposições sobre a vida da associação, a cultura do algodão e dos cereais, a história da aldeia, etc. Quando há várias associações numa aldeia, pode-se discutir a ideia de construir só um centro.

É claro que a promoção dos camponeses e a participação dos sócios na vida da associação está ligada ao aumento de suas capacidades : um acesso facilitado à informação e à formação é então uma prioridade.

- **O aumento do número de cargos na associação** também é uma possibilidade que pode ser explorada :

- Já apareceram novos cargos (conselheiro) que permitem às pessoas que não sabem ler, mas que têm experiência, de ter um papel reconhecido pela associação.
- Poderia se discutir com as associações a idéia de criar cargos de "assistentes" (assistente do pesador, do gerente, do tesoureiro, do fiscal de campo ...) sem diluir as responsabilidades. Isso quer dizer que a responsabilidade do cargo (e então dos erros possíveis) fica no titular do cargo ; então o assistente ajuda, porque a gente aprende fazendo. Isso poderia talvez favorecer a eleição de líderes que não são letrados mas que têm a autoridade moral e as qualidades específicas para assumir responsabilidades. Por exemplo, não é indispensável que o presidente seja letrado, sobretudo se ele trabalha com um gerente e um tesoureiro que eles, devem saber ler e escrever.

5. Esclarecer mais os mecanismos de tomada de decisão, de avaliação e de fiscalização.

5.1. **Na tomada de decisão**, o papel da assembleia geral é de definir as orientações gerais de trabalho, as operações que devem ser realizadas, a programação (sem detalhar todas as tarefas) e os recursos que vão ser investidos, etc. Para evitar certos riscos (decisões precipitadas dos sócios sem análises das condições necessárias, dos resultados esperados ; decisão influenciada por um líder persuasivo ...), vai-se tentar de incentivar a criação das **comissões** especializadas em cada operação importante. A comissão deve ser nomeada pela assembleia ; ela será encarregada do estudo da operação ou do projecto projectado e da apresentação do seu trabalho a assembleia para esclarecer a tomada de decisão. Quando a operação for implementada, a comissão tem um cargo de acompanhamento e ela também terá um papel na apresentação dos resultados obtidos e na avaliação.

Contudo é importante de evitar mecanismos pesados que podem alterar a eficiência dos que assumem cargos operacionais : isso quer dizer que os responsáveis da implementação duma operação devem ter a possibilidade de tomar todas as decisões quotidianas e as iniciativas necessárias para atingir o objectivo da operação dentro do marco definido colectivamente. Assumir uma responsabilidade não é só executar directivas, mas também tomar as iniciativas necessárias, e, se for preciso, justificá-las e assumir os sucessos e os erros.

5.2. É importante continuar o trabalho que já foi feito para facilitar a **fiscalização**, o controle das operações realizadas. Já existem ferramentas para as contas das operações e para fazer o balanço final. Esforços devem ser feitos para facilitar a apresentação dos balanços à assembleia geral : o balanço não serve só para justificar os resultados financeiros (o que já é um objectivo importante) ; também pode servir para analisar os resultados, os pontos fortes e os pontos fracos e o que pode ser melhorado na organização da operação, etc.

5.3. No futuro, vai-se tentar de separar :

- o balanço e a avaliação de cada operação,
- o balanço e a avaliação global das actividades da associação ; eles devem ser a base da programação do ano seguinte.

Essa distinção é importante :

- os responsáveis do balanço duma operação são aqueles que foram encarregados da implementação dela ;
- os responsáveis do balanço global são o presidente, o tesoureiro, o gerente da associação...

EIXO 4 : DAR ATENÇÃO ÀS MULHERES NA DINÂMICA ASSOCIATIVA

A presença das mulheres nas associações, até agora, é limitada mesmo se grupos de mulheres já estão constituídos em algumas delas. Isso é inevitável e há explicações que têm a ver com a estrutura social, o escasso número de mulheres que foram escolarizadas, o difícil acesso que elas têm à informação e à formação. Contudo é necessário continuar incentivando a participação das mulheres porque a procura existe da parte delas, mesmo se não é expressada de maneira clara.

As orientações de trabalho poderiam ser as seguintes :

1. **Dar apoio significativo aos grupos de mulheres** que já se criaram ; é importante ajudar esses grupos para criar referências que vão animar iniciativas das mulheres (e dos homens) na mesma aldeia e nas aldeias vizinhas. O apoio poderia ser dirigido :

- primeiro aos grupos : apoio para a identificação de projectos específicos, para os estudos de factibilidade, para a apresentação dos projectos na assembleia geral, para a implementação de projectos (formação, conselho, gestão, etc.).
- segundo, o apoio poderia ter também o objectivo de aumentar a participação das mulheres na vida da associação. Para isso seria necessário :
 - incentivar a capacidade das mulheres *na tomada da palavra* ; ela pode ser facilitada se as mulheres falarem com um grupo e não só de maneira individual;
 - ajudar os grupos de mulheres para fazer propostas ; a preparação prévia, só com elas, pode ser positiva.
 - propôr à associação de estudar o interesse de dar cargos às mulheres na associação.

2. Incentivar **a participação das mulheres nos cursos de alfabetização** onde já estão presentes e, depois, favorecer a utilização dos seus conhecimentos (após alfabetização) nas áreas femininas mas também além delas (cargos específicos na associação.).

3. Também parece necessário **melhorar o conhecimento** que o projecto tem **das actividades das mulheres** na vida económica e social das famílias, das aldeias e das suas prioridades. Poderiam se juntar os resultados dos estudos que já foram feitos na região e talvez, se fosse necessário, organizar um levantamento. Se for organizado um levantamento, este deveria ser feito com as associações (assim como foi proposto para o levantamento no eixo 1) e então seria uma oportunidade de colocar a questão de género na associação. É claro que não se pode impor aos associados essa orientação de trabalho.

4. Dar mais atenção ao género significa :

- considerar a especificidade das actividades, das procuras e das prioridades das mulheres,

- considerar também as complementaridades que existem entre ambos géneros. Surge então a necessidade de não ter abordagens totalmente separadas das questões respectivas de ambos géneros e de facilitar o diálogo entre os homens e as mulheres.

EIXO 5 : NO FUTURO, QUE PAPEL PODEM TER AS ASSOCIAÇÕES NO DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO E SOCIAL DAS ALDEIAS ?

Não existe emergência para o trabalho nesse tema porque já são muitas as tarefas da equipe. Contudo essa é uma pergunta muito importante para os próximos anos.

1. Justificação

1.1. Até agora o projecto tem uma visão bastante limitada da situação dos associados na aldeia e em particular não se sabe bem quais são as categorias sociais que são representadas na associação. O levantamento proposto no eixo 1, vai dar uma primeira visão de quem são (do ponto de vista económico) os camponeses que se agrupam e essa visão deverá ser aprofundada pouco a pouco.

Pode-se fazer a hipótese que os associados são representativos da diversidade das situações económicas e sociais na aldeia ; mas isso também pode não ser certo e as associações talvez agrupem camponeses cujas situações económicas e sociais não são as mais difíceis (mesmo quando todos são pobres ...). Se for o primeiro caso, tudo bem. Se não, será importante fazer maiores esforços para apoiar a organização das categorias que ficam de fora. Se não, existe o risco de que a associação tenha um papel no aumento da estatificação social e isso não é o objectivo do projecto.

1.2. Novas perguntas

A associação pode ter dois objectivos :

- o primeiro é claramente o melhoramento da situação nas famílias dos associados ; é lógico e esse objectivo deve permanecer.
- o segundo pode ser mais geral : a associação pode ter também vontade de melhorar as condições de vida na aldeia (um projecto de criação duma farmácia pode indicar esse tipo de orientação).

Nos dois casos, novas perguntas vão aparecer :

- quando já existem duas (ou mais) associações na aldeia, elas não poderão funcionar no futuro sem uma coordenação mínima. Se a coordenação não existir, os seus projectos podem ser iguais e isso não é sempre óptimo (caso de uma farmácia, duma mogeira por exemplo) para os resultados económicos esperados .
- quando uma associação progredir na área técnica, ela deverá se preocupar da fertilidade dos solos (rotação das culturas ...), do manejo dos recursos naturais, etc. e esses temas, muitas vezes, necessitam ser reflectidos a uma escala superior, além da família e da associação.
- Se, na aldeia, uma associação progredir muito rápido, o seu sucesso pode gerar ciúmes e isso vai dificultar as relações entre os camponeses e pode freinar a progressão, etc.

2. Algumas orientações para antecipar as evoluções possíveis

2.1. Identificar pouco a pouco a posição que ocupa a associação na aldeia

Para a equipe da formação, isso quer dizer ter mais informações sobre as aldeias e a diversidade das situações dos camponeses, e então dar atenção às associações e também ao entorno das associações.

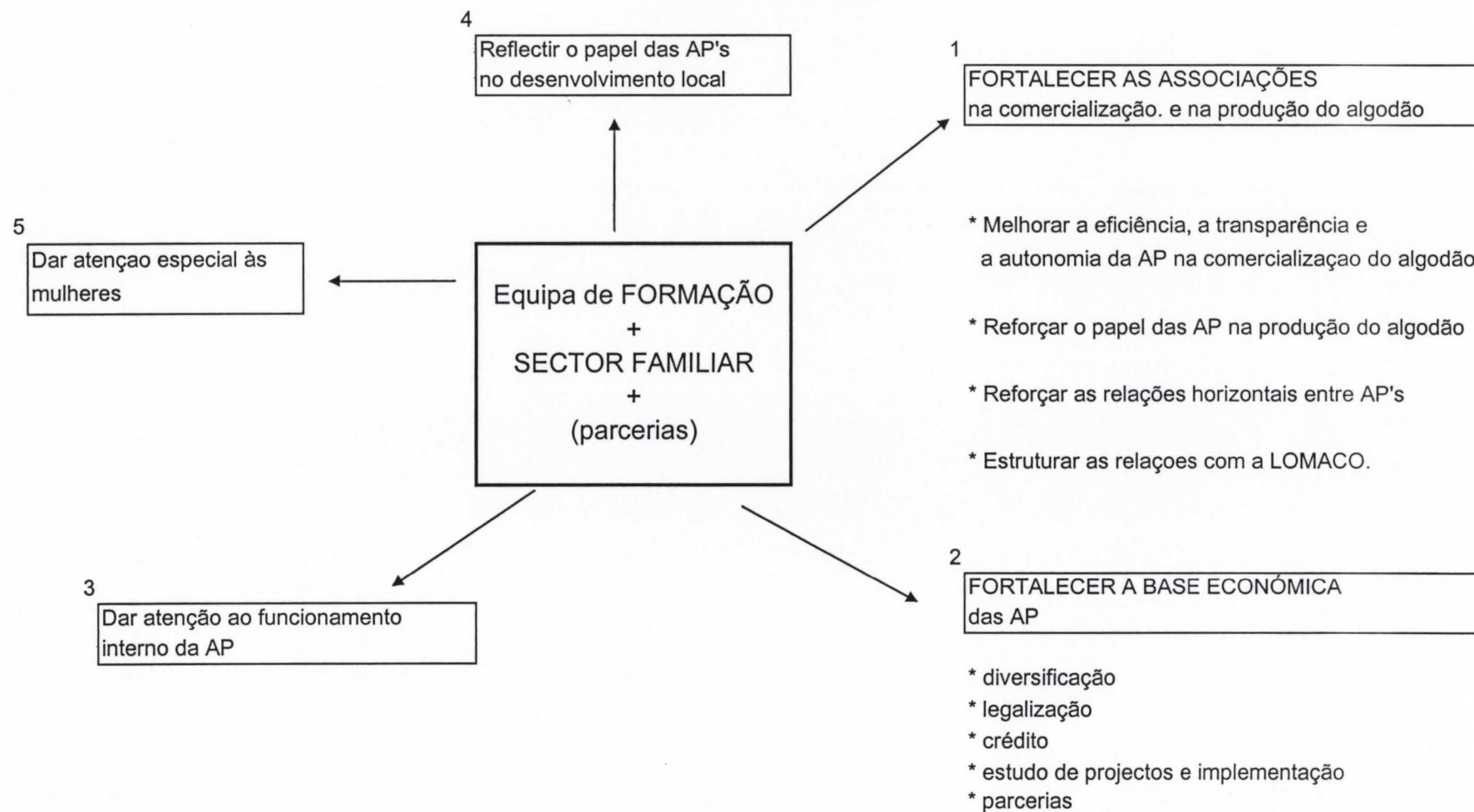
Algumas perguntas podem ajudar :

- Há ou não há homogeneidade sócio-económica na associação ? deste ponto de vista quais são as características de cada associação quando são várias na aldeia ?
- que percepção têm os líderes das associações da gente que não se agrupa? segundo eles, porque ficam isolados ?
- que percepção têm, aqueles que ficam fora da associação, dos que já se associaram ?...

2.2. Aprofundar com os líderes das associações, e de maneira informal, a visão que eles têm do futuro da sua associação.

Pode-se aprofundar agora esse tema de maneira informal durante as visitas que a equipe faz nas aldeias, durante os cursos, etc.

CINCO EIXOS DE TRABALHO PARA APOIAR AS ASSOCIAÇÕES



Para a implementação dos eixos de trabalho identificados, é necessário dar atenção a alguns pontos específicos :

- dar atenção à diversidade das associações : a tipologia realizada e revizada deve ser utilizada para adaptar o conteúdo do apoio e a pedagogia, para organizar os apoios, etc.
- Todas as reuniões com as associações, todos os cursos, devem ser preparados : objectivos (da reunião, do curso), conteúdos, material pedagógico (para facilitar a informação ou o debate), etc.
- É muito importante, que a equipe faça uma sistematização do processo de apoio às associações : as diferentes etapas do processo, as ferramentas utilizadas (mapas, guias, fichas, material, etc.). É uma capitalização da experiência que facilitará a extensão do projecto no futuro.
- A equipe do serviço de formação já decidiu uma nova organização do trabalho. Seria útil contratar mais uma pessoa para responder melhor à procura das associações no próximo ano ; se for possível contratar uma mulher, seria óptimo. Isso não quer dizer que ela deveria trabalhar só com os grupos de mulheres ; o critério principal deve ser a capacidade da pessoa e não o género.

ANEXO 1

A FORMAÇÃO DAS BRIGADAS DE COMERCIALIZAÇÃO DO ALGODÃO

I. Algumas indicações metodológicas

1. Uma brigada é uma equipa ; é necessário então insistir na importância de todos os cargos, que se completam, e também na necessária solidariedade que deve existir entre as pessoas que compõem a brigada. No início do curso, seria bom que a brigada ficasse sentada junta ; aqueles que mais sabem podem ajudar aos menos preparados.

2. O trabalho de compra do algodão pelas brigadas das associações é complexo e a necessidade de escrever todas as operações em muitos mapas é muito nova para a maioria das pessoas. Então é necessário :

- descompor o processo em etapas sem esquecer uma etapa,
- fazer uma ligação bem clara entre cada etapa concreta e o mapa que lhe corresponde.

Se não for feito, existe o risco que a aprendizagem do preenchimento dos mapas seja, para algumas pessoas, um exercício abstracto, como um exercício escolar . O mapa só é uma ferramenta para não esquecer o que aconteceu na realidade.

3. É bom que a brigada completa participe na primeira parte do curso :

- quando são identificadas as diferentes etapas do processo de comercialização;
- quando é definida o papel de cada pessoa na brigada

4. Depois seria bom que as pessoas que formam uma brigada se reúnam para decidir (se é necessário porque é que ainda não foi feita) a repartição dos cargos entre eles. Na volta é bom seguir fazendo uma primeira repartição :

- aqueles que vão pesar e classificar formam um grupo,
- aqueles que vão escrever (gerente, registrador, fiscal de sacos, tesoureiro) formam outro grupo ; esses grupos devem ficar sentados juntos para favorecer a solidariedade, durante a aprendizagem.

Quando termina a aprendizagem da ficha de stock, os fiscais/contadores de sacos deveriam formar um grupo distinto para seguir o treinamento no preenchimento do mapa de stock.

Cada vez que um grupo se separa, deve-se explicar o porquê e insistir na complementaridade dos cargos dos brigadistas.

5. Não se deve ter a tentação de favorecer aqueles que têm mais capacidade porque estudaram mais no passado.

Temos um dobro desafio :

- Ter a certeza que a brigada vai fazer bem o trabalho porque isso é essencial para a credibilidade interna e externa das associações.
- formar aqueles que menos capacidade têm, utilizando tempo e metodologia adaptada.

Repetir quanto for necessário, que o importante é de aprender, e não de ir rápido.

6. Devemos simplificar quanto possível os mapas, pensando sempre que elas devem ser muito explícitas e claras para evitar confusões.

7. Os exercícios que se fazem não devem ter nunca uma aparência de verificação das capacidades, de uma prova escolar ; devem ser apresentados como uma etapa da aprendizagem. Isso quer dizer que durante os exercícios individuais, o formador deve estar presente, identificar aqueles que têm dificuldades, procurar saber onde estão as dificuldades (compreensão do mecanismo, do mapa, dificuldade para fazer as operações, etc.), e ajudar aqueles que não conseguem. Também é necessário que, nos exercícios colectivos, aqueles que mais sabem expressem solidariedade, explicando e apoiando aos que têm mais dificuldades.

8. Durante o curso nas aldeias, os brigadistas estão bem mal instalados para escrever no mapa; Poderia se prever alguns cartões para apoiar os mapas.

9. Quanto antes será resolvida a questão das máquinas de calcular, melhor será. Isso não deve suprimir o treinamento nas operações manuais mas a aprendizagem vai-se tornar mais estimulante.

II. O curso : algumas propostas metodológicas

1. A introdução

É excelente mas há algumas observações :

- seguir, insistindo bem na ideia que a brigada é **uma equipe** (co-responsabilidade, ajuda mútua, solidariedade, complementaridade dos cargos, confiança dos sócios, etc.).
- valorizar (como já foi feito) a experiência daqueles que já comercializaram no passado.
- sinalar (com pessoas experimentadas) o interesse do mercado auto-gerido e os problemas (dificuldades) que podem surgir.
- apresentar (como já é feito mas talvez com cartazes ...) o papel de cada brigadista.

- deixar tempo (como já é feito) para que a brigada discuta e reparta os cargos.
- manter a peça de teatro (simulação) pela (s) brigada (s) experimentada (s) ; comentar depois que acabar a simulação, os pontos mais importantes e sintetizar com uma apresentação das etapas do processo (um cartaz bem largo com desenhos) ; distribuir a todos o documento 1 (as etapas) se for possível com uma primeira folha que reproduz o cartaz utilizado.
- Dividir o grupo insistindo na complementaridade dos cargos e anunciar que no fim do curso vão se juntar de novo.

2. O treinamento dos classificadores e dos pesadores

Parece muito rápido mas depois eles esperam muito tempo.

3. A formação dos fiscais de armazém, gerentes, registadores, tesoureiros

Seria bom fazer uma apresentação geral da progressão do curso, sempre para favorecer a ligação entre a realidade e as ferramentas.

« Para não perder sacos (coisa que acontece e que gera discussões e conflitos) existe o mapa de stock »

« Para comprar o algodão, são muitas as operações que devem ser feitas de maneira precisa e transparente porque é um momento muito importante para vocês que vivem com a produção das machambas. Também existem mapas para fazer o trabalho. »

« Para guardar o algodão antes dele sair para a empresa, deve-se prever também um local e preencher um mapa. »

« O transporte do algodão é uma etapa importante ; deve-se acompanhar o motorista e ficar com o algodão até ele ser pesado na empresa . Para facilitar, existem papéis específicos que devem ser preenchidos e guardados ».

« O pagamento do algodão é o momento que todos esperam. São também precisos papéis e muita atenção para preenchê-los e voltar a casa com o dinheiro todo ... ».

« São muitos os papéis, mas com treinamento a gente vai conseguir percebê-los e preenchê-los ».

III. Algumas observações sobre os documentos utilizados

Os documentos actualmente utilizados são adaptados para as operações de comercialização : eles foram testados, modificados, etc. eles podem ser melhorados ainda, e é certo que, no futuro, outras modificações parecerão necessárias.

Documento 1 : as etapas do processo. (cf. p. seguinte)

Alguns detalhes parecem inadaptados :

- Não há título
- algumas indicações não correspondem a realidade da área (ex : valor unitário dos sacos, caderno de controle, fiscal de campo, fiscal de compra, etc.).

Seria útil de fazer um cartaz introductivo para apresentar as etapas do processo (com desenhos) e realizar um livrinho (com desenhos) para dar mais realidade as etapas.

Documento 2 : o mapa (ficha) de sock

- É bem clara mas pode se melhorar a apresentação (cf. P. seguinte)

Documento 3 : o mapa de compras

É complicado percebê-lo e preenchê-lo porque é sintético demais ; por exemplo :

- o total do peso do algodão de 1ª e 2ª qualidade não é muito útil e pode gerar confusões.
- para preencher algumas colunas é necessário fazer operações que não são explicitadas : para determinar o total em meticais devem-se fazer duas multiplicações e uma soma que não estão indicadas.

Para ganhar facilidade no preenchimento, existem diversas possibilidades :

- explicar durante o curso quem (como e quando) determina a quantidade do algodão de 1ª e de 2ª qualidade (é o pesador : tem ele uma ficha ?) ; explicar também quem (como e quando) indica o número de sacos distribuídos e devolvidos (presença necessária do fiscal do armazém com as fichas / cadernos de stock).
- Acrescentar duas colunas suplementares : valor do algodão da primeira e de 2ª qualidade antes do total em meticais

explicar durante o curso, quem (como e quando) vai calcular o total dos créditos (os créditos devem ser calculados antes do dia do mercado e os sócios e os sócios devem ser informados).

Então poderiam existir dois mapas (cf. p. seguintes)

Documento 3a : o mapa de pesagem (para o pesador)

Documento 3b : o mapa de compra (um pouco modificada).

Documento 4 : SENHA PARA O PRODUTOR

É bem clara.

No futuro, talvez poderia se completar (cf. p. seguintes)

Documento 5 : mapa/ficha de stock (para os sacos de algodão)

É bem clara (cf. documento 1)

- Não se faz a diferença entre os sacos de algodão de 1ª e de 2ª.
- Na descrição, as palavras utilizadas no curso (compra venda) podem introduzir confusões ; talvez fosse melhor escrever :
 - compra pela associação
 - venda a empresa

Documento 6 : A guia da remessa

É comprada e é pouco adaptada.

- as colunas de direita não se utilizam e isso pode gerar confusões
- não tem data
- as observações não são notadas.

Seria melhor fazer uma guia específica e quando alguém a utiliza, escrever e assinar duas vezes (uma cópia para o motorista, uma cópia para a associação). (cf. p. seguintes).

Documento 7 : A guia de transporte

Documento 8 : ficha dos custos de operação

- poderia se escrever o nome da aldeia
- poderia se apagar «económica» ; a ficha pode servir para outras actividades (legalização, negociação com comerciantes, etc.)
- a diferença entre « pago » e « pagamentos » não é muito clara

Documento 9 : diário de vendas

É muito claro.

Documento 10 : livro da caixa do tesoureiro

É bem claro.

NB : O copiador funciona mal e isso não facilita o trabalho dos brigadistas.

AS ETAPAS DO PROCESSO

LOMACO - SERVICES DE FORMAÇÃO
MONTEPUEZ

Nº	ETAPAS	INFORMAÇÕES NECESSÁRIAS	DOCUMENTOS NECESSÁRIOS	QUEM DEVE PREENCHER	QUANDO PREENCHER
1	A associação levanta sacos junto ao comprador a empresa	Data ; nº de sacos ; valor unitário e valor total dos sacos entregues, origem e assinatura de quem entrega e recebe.	Guia de remessa do comprador da empresa Ficha de stock.	Comprador empresa Fiscal do armazém	Altura da entrega dos sacos. Após a entrega dos sacos no armazém
2	A associação classifica o algodão no secador	Data ; Nome do associado ; quantidade de algodão colhido	<u>Caderno de controle ?</u>	<u>Fiscal de campo ?</u>	Na altura da classificação.
3	A associação faz distribuição da sacaria aos associados	Data ; Nome do associado ; quantidade ; tipo de sacos e assinatura	Caderno/ficha de controle de sacos ?	Fiscal do armazém	Na altura da entrega dos sacos.
4	OS ASSOCIADOS TRAZEM	O SEU ALGODÃO	ATÉ AO	MERCADO	DA ASSOCIAÇÃO
5	A associação verifica, controla a qualidade e pesa	Data, nome do associado, quantidade entregue a associação, valor unitário, valor total : tipo e qualidade do produto ; Data, nº de sacos/kgs entregues a associação.	<u>Ficha/mapa de compras</u> , valor unitário, valor total : tipo e qualidade do produto ; <u>Ficha de stock</u>	Fiscal de compra/Registador <u>Fiscal do armazém</u>	Na altura da pesagem No fim do dia

Nº	ETAPAS	INFORMAÇÕES NECESSÁRIAS	DOCUMENTOS NECESSÁRIOS	QUEM DEVE PREENCHER	QUANDO PREENCHER
6	Associação entrega senha ao associado	Data, nº da senha, nome do associado/outra descrição do tipo, quantidade e valor do algodão, assinatura do que entrega e do que recebe (associado e tesoureiro)	<u>Livro de senhas</u>	Tesoureiro	Após a entrega do algodão a associação pelo associado
7	Armazenagem na Associação	Data, nº de sacos e tipo do algodão, entrada/ saída e existência	Ficha de stock	Fiscal do armazém	No acto da entrada e saída do algodão
8	Associação assiste o comprador a colocar os sacos no camião	Data, nº de sacos, quantidade, tipo de algodão, nome do condutor, matrícula e origem do carro, assinatura de quem carrega	Ficha stock Guia de remessa/nota de entrega	Fiscal do armazém Gerente	Altura do carregamento do camião
9	Associação assiste o comprador a controlar a qualidade e o peso dos sacos numa amostra do algodão	No caso de haver algodão regeitado ou se houver diferenças no peso : Data ; descrição da despesa (quantidade da perda) tipo do algodão (valor em meticais	Se houver algodão que é regeitado/ diferenças no peso a associação terá que lançar essa quantidade como uma perda numa <u>Ficha de Custos de Operação</u>	Gerente	Durante o contrôle do algodão da parte do comprador

Nº	ETAPAS	INFORMAÇÕES NECESSÁRIAS	DOCUMENTOS NECESSÁRIOS	QUEM DEVE PREENCHER	QUANDO PREENCHER
10	O comprador paga a Associação pela quantidade e qualidade do algodão entregue e conferido por ambos	Data, descrição da venda (algodão e quantidade vendida), valor unitário, valor total da venda e assinatura do pagador e do recebedor. Nº de sacos saídos do armazém.	Diário de vendas Recibo da Associação <u>Livro de Caixa do tesoureiro</u>	Gerente Tesoureiro Tesoureiro	Após a entrega do algodão ao comprador
11	Pagamento ao associado em função das quantidades por ele fornecidas comprovado pela factura apresentada	Data do pagamento, nº da senha de entrada do algodão, descrição do tipo, quantidade e valor do algodão, assinatura daquele que entrega, daquele que recebe (Tesoureiro e associado).	Senha	Tesoureiro	Após a venda ao comprador
12	Balanço da actividade	Resultados da actividade económica	Conta de exploração	Gerente + tesoureiro + Fiscais	No fim da comercialização do algodão

* - O original é dado ao comprador e a cópia fica com o Tesoureiro da Associação ; quando o comprador paga a mercadoria e não levanta logo, a Associação deve passar-lhe um recibo quando recebe o dinheiro e mesmo quando levanta o algodão.

(Documento 2 - Proposta)

MAPA DE STOCK

Associação
ALDEIA
ANO

PRODUTO :

DATA (o dia)	DESCRIÇÃO (quem vem)	ENTRADA (quantos sacos entram)	SAÍDA (quantos sacos saíram)	EXISTÊNCIA (quantos sacos ficam no armazém)	ASSINATURA

--	--	--	--	--	--

Documento 3 a) - Proposta

MAPA DE PESAGEM

(utilizado pelo pesador)

DATA (o dia)	NOME DO PRODUTOR	NÚMERO DE SACOS DA 1ª CATEGORIA	PESO DOS SACOS DA 2ª CATEGORIA	NÚMERO DE SACOS DE 2ª CATEGORIA	PESO DOS SACOS DE 2ª CATEGORIA
			SACO 1 : SACO 2 : SACO 3 : SACO 4 : SACO 5 : Peso TOTAL 1ª categoria <div></div>	SACO 1 : SACO 2 : SACO 3 : SACO 4 : SACO 5 : Peso TOTAL 2ª categoria <div></div>	

--	--	--	--	--	--

Documento 3 b) - Proposta

MAPA DE COMPRA

ANO

NOME DA ASSOCIAÇÃO

ALDEIA

DATA

PREÇO 1° :

PREÇO 2° :

NOME DO PRODUTOR	SACOS		PESO (em quilos)		TOTAL (em meticais)			TOTAL CRÉDITO	TOTAL A PAGAR	Assinatura do produtor
	Recebidos	Devolvidos	1a	2a	1a	2a	Total			

[illegible]

SENHA PARA O PRODUTOR

NOME DO PRODUTOR

ASSOCIAÇÃO

ALDEIA

VALOR DO ALGODÃO VENDIDO

[illegible]

O PRODUTOR DEVE À ASSOCIAÇÃO

- Insecticida :	-----	
-	-----	
-	-----	
-	-----	
-	-----	
-	-----	
- Sacos perdidos :	-----	
TOTAL DEVIDO		<div style="border: 1px solid black; width: 150px; height: 25px;"></div>
TOTAL PARA RECEBER	(PREVISÃO)	<div style="border: 1px solid black; width: 150px; height: 40px;"></div>

FICHA DE STOCK PARA OS SACOS DE ALGODÃO

ANO
ASSOCIAÇÃO
ALDEIA

DATA	DESCRIÇÃO (compra/venda)	ENTRADA (os sacos que entram)		SAÍDA (os sacos que saem)		EXISTÊNCIA (os sacos que ficam)		ASSINATURA
		1º	2º	1º	2º	1º	2º	

GUIA DE REMESSA

DESTINO : LOMACO MONTEPUEZ
ORIGEM : NOME DA ASSOCIAÇÃO
ALDEIA

DATA :

QUANTIDADE	PRODUTO	QUALIDADE

ENTREGUEI

NOME :

ASSINATURA :

RECEBI :

O MOTORISTA

NOME :
Numero de matricula
do caminhão
ASSINATURA

RECEBI :

O DESTINATÁRIO

ANEXO 2

ORGANIZAÇÃO DA APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

E UTILIZAÇÕES POSSÍVEIS

1. Apresentar de maneira sintética os resultados de cada campanha de comercialização do algodão pelas AP's

Todos os dados existem, e são detalhados. Tanto para o exterior como para uma avaliação interna (no projecto e nas associações) dos resultados e das evoluções que vão acontecer, é importante adotar uma apresentação que irá se repetir cada ano.

As ferramentas seguintes são um exemplo dos mapas que se poderiam fazer.

Mapa 1 : resultados da comercialização do algodão pelas associações.

É uma transcrição simples das contas de actividades de cada associação.

Mapa 2 : resultados técnico-económicos da cultura do algodão nas associações.

Os dados existem de maneira bem detalhada (cf. Bonnal, Nov. 98) e podem ser apresentados de maneira sintética.

2. Utilização dos mapas

Os mapas podem ser úteis de muitas maneiras :

2.1. Analizar o impacto da associação

- identificar a percentagem de algodão vendido pelas associações em referência à quantidade total de algodão comprado pela empresa (mapa 1)
- identificar o aumento do ganho que permitiu a associação para os produtores (mapa 1)
 - total dos saldos das associações (recursos colectivos)
 - total do prémio que foi repartido pela associação aos sócios (aumento da renda familiar)
 - total dos recursos colectivos que foram gerados pra as associações investirem
- medir o impacto da associação nas práticas técnicas e nos resultados económicos da cultura do algodão (Mapa 2)
 - diferença entre a área planificada e a área semeada (é a mesma que no sector familiar ?)

MAPA 1 : RESULTADOS DA COMERCIALIZAÇÃO DO ALGODÃO PELAS ASSOCIAÇÕES

CAMPANHA

ALDEIA E NOME da associação	Quantidade vendida (em T)		Valor total do algodão vendido (MT)	Total dos créditos de produção (MT)	Total receitas (MT)	Pagamento do algodão aos produtores (MT)	Custo da operação (MT)	Total despesas (MT)	Saldo pela associação
	1º	2a							
<u>TOTAL :</u>									

MAPA 2 : RESULTADOS TÉCNICO-ECONOMICOS DA CULTURA DO ALGODÃO NAS ASSOCIAÇÕES

CAMPANHA

ALDEIA E NOME associação	da	Nº de sócios	Área planificada	Área semeada	PRODUÇÃO (T)			% da 2a	Rendimento	Valor total da produção	Custos monetários da produção	Total pago aos produtores	Margem bruta MT/ha semeada
			(ha)	(ha)	1a	2a	Total		kg/ha	(em MT)	(em MT)	(em MT)	

- a percentagem do algodão de 2ª qualidade (é a mesma que no sector familiar ?)
- os rendimentos (comparação com o sector familiar).
- a margem bruta por ha (comparação com o sector familiar).

NB : se a comparação dos resultados globais das associações com os resultados no sector familiar é positiva para as associações, deve-se analisar os diferentes factores que podem influir :

- não esquecer que as primeiras associações já tinham experiência na cultura do algodão e no trabalho com a empresa.
- devem-se dar ênfase às diferenças de resultados entre as associações e tentar explicá-las.

2.2. Medir e analisar as evoluções que se vão produzir

Se os mapas forem preenchidos cada ano, podem-se identificar as evoluções que acontecem.

A interpretação das evoluções deve ser prudente ;

- algumas resultam de factores exteriores as associações (factores climáticos, pragas, factores institucionais ...) que também afectam o sector familiar. Então, as evoluções no sector familiar podem ajudar a identificar esses factores. Nesse caso é interessante identificar se as associações resistiram melhor aos factores negativos ou se elas aproveitaram mais dos factores positivos.
- A análise global das evoluções devem ser sempre completadas por uma análise dos resultados diferentes das associações e é necessário tentar explicar as diferenças ; isso também dá indicações para o trabalho de acompanhamento.

2.3. *Os mapas também são uma ferramenta para alimentar um debate nas associações para que elas melhorem a sua eficiência.*

Exemplos :

O mapa 1: (apresentado aos líderes e depois na assembleia geral com desenhos ...) pode permitir diferentes discussões :

a) sobre os resultados da associação pelos sócios :

- importância da quantidade do algodão de 2ª e consequência para cada sócio e para a associação,
- importância do desconto da empresa (percentagem que ele representa do valor da produção global (em kg e em valor ...). e análise dos créditos :

- * os insumos das áreas perdidas são descontados mesmo se elas não são colhidas
- * a utilização dos serviços é custosa e não é valorizada suficientemente
- * se perderam sacos, etc.

b) também se pode utilizar o mapa 1 para estabelecer comparação entre as associações.

- dar a percentagem do algodão de 2ª qualidade das outras associações e colocar a associação nessa escala. (não apresentar só os resultados melhores !).

O mapa 2 : pode permitir de aprofundar a discussão na associação e introduzir os temas técnicos económicos.

- * importância das áreas perdidas e factores explicativos
- * podem-se comparar as margens brutas duma associação com as margens brutas de outras (construir uma escala das margens brutas)
- * da mesma maneira, podem-se comparar os rendimentos conseguidos pelas associações.
- * Depois, pode-se falar de como melhorar os resultados técnicos (rendimentos) e económicos (margem bruta) etc.

ANEXO 3

MAPA DE COMPRAS

ASSOCIACAO :

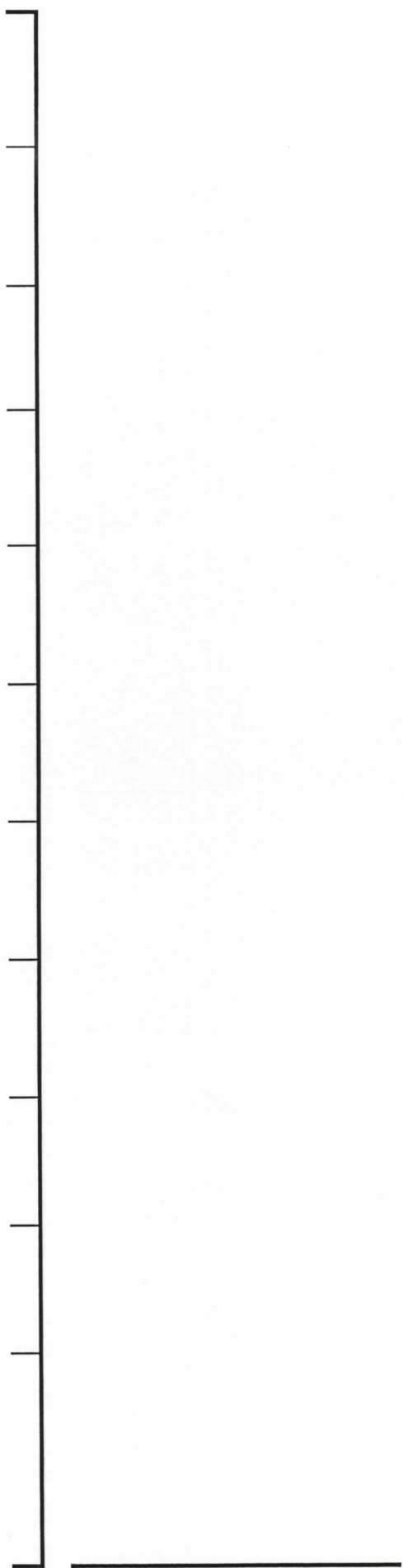
ANO
1º mercado
2º mercado

DATA :

Preço 1° :
Preço 2° :

ALDEIA :

[illegible]



LOMACO - SERVIÇOS DE FORMAÇÃO
MONTEPUEZ

Nº	ETAPAS	INFORMAÇÕES NECESSÁRIAS	DOCUMENTOS NECESSÁRIOS	QUEM DEVE PREENCHER	QUANDO PREENCHER
1	Associação levanta sacos junto ao comprador	Data; nº de sacos; valor unitário e valor total dos sacos entregues, origem e assinatura de quem entrega e recebe.	Guia de remessa do comprador; Ficha de Stock.	Comprador Fiscal do Armazém.	Altura da entrega dos sacos. Após a entrega dos sacos no Armazém.
2	Associação classifica o algodão no secador	Data; quantidade de algodão colhido.	Caderno de controle	Fiscal de campo	Na altura da classificação
3	Associação faz distribuição da sacaria aos associados	Data; Nome do associado; quantidade de sacos; tipo de sacos e assinatura	Caderno/ficha de controle de sacos.	Fiscal do Armazém	Na altura da entrega dos sacos.
4	ASSOCIADOS TRAZEM	O SEU ALGODÃO	ATÉ AO	MERCADO	DA ASSOCIAÇÃO
5	Associação, verifica, controla qualidade e pesa	Data, nome do associado, quantidade entregue à Associação, valor unitário, valor total: tipo e qualidade do produto; Data, número de sacos/kgs entregues à	<u>Ficha/Caderno de compras</u> <u>Ficha de stock</u>	Fiscal de compra/Registador Fiscal do	Na altura da pesagem No fim do dia

		Associação.		armazém	
Nº	ETAPAS	INFORMAÇÕES NECESSÁRIAS	DOCUMENTOS NECESSÁRIOS	QUEM DEVE PREENCHER	QUANDO PREENCHER
6	Associação entrega factura ao associado	Data, Nº de factura, nome do associado/outro, descrição do tipo, quantidade e valor do algodão, assinatura da quele que entrega e que recebe (associado e tesoureiro)	<u>Livro de Facturas</u>	Tesoureiro	Após a entrega do algodão à Associação pelo associado
7	Armazenagem na Associação	Data, Nº de sacos e tipo do algodão, entrada/saída e existência	Ficha de stock	Fiscal do armazém	No acto de entrada e saída do algodão
8	Associação assiste o comprador a colocar os sacos no camião	Data, nº de sacos, quantidade, tipo de algodão, nome do condutor, matrícula e origem do carro, assinatura de quem carrega	Ficha de stock Guia de remessa/nota de entrega	Fiscal do armazém	Altura do carregamento do camião
9	Associação assiste o comprador a controlar a qualidade e peso dos sacos numa amostra do algodão	No caso de haver Agodão que é regeitado ou se encontrar diferenças no peso: Data; descrição da despesa (quantidade da perda) tipo do	No caso haver algodão queé regeitado/diferenças no peso a associação terá que lançar essa quantidade como	Gerente	Durante o controle do algodão por parte do comprador

		algodão (valor em meticais)	uma perda numa <u>Ficha de Custos de Operação</u>		
Nº	ETAPAS	INFORMAÇÕES NECESSÁRIAS	DOCUMENTOS NECESSÁRIOS	QUEM DEVE PREENCHER	QUANDO PREENCHER
10	Comprador paga à Associação pela quantidade e qualidade do algodão entregue e conferido por ambos	Data, descrição da venda (algodão e quantidade vendida), valor unitário, valor total da venda e assinatura do pagador e do recebedor. Nº de sacos saídos do armazém	Diário de vendas Recibo da Associação* <u>Livro de Caixa do tesoureiro</u>	Gerente Tesoureiro Tesoureiro	Após a entrega do algodão ao comprador
11	Pagamento ao associado em função das quantidades por ele fornecidas comprovado pela factura apresentada	Data de pagamento, nº da factura de entrada do algodão, descrição do tipo, quantidade e valor do algodão, assinatura daquele que entrega daquele que recebe (Tesoureiro e associado).	Factura	Tesoureiro	Após a venda ao comprador
12	Balanço da actividade	Resultados da actividade económica	Conta de exploração	Gerente + tesoureiro + Fiscais	No fim da comercialização do algodão

* - Original é dado ao comprador e a cópia fica com o Tesoureiro da Associação; quando o comprador paga a mercadoria e não levanta logo, a Associação deve passar-lhe um recibo quando recebe o dinheiro e quando o mesmo levanta o algodão.

Evolution des surfaces en campagnes 98 et 99

	98	99	
1	15	48	220
2	15	21,5	43
3	13,5	42,5	215
4	10,5	24	129
6	56,5	210	272
7	14	100	614
9	97	131	35
17	58,5	78	33
21	76	214	182
25	45	90	100
26	80	85	6
27	25	134	436
28	50	55	10
30	200	193	-4
	756	1426	89

RESUME

Le présent rapport propose cinq axes de travail et des orientations méthodologiques en matière d'appui aux associations de producteurs de la zone cotonnière de Montepuez au Mozambique :

- renforcer les activités actuelles des associations,
- renforcer la base économique des associations et favoriser la diversification de leurs activités,
- apporter une attention particulière au fonctionnement interne des associations,
- prendre en compte les activités spécifiques des femmes,
- réfléchir sur le rôle des associations dans le développement villageois.

MOTS-CLEFS :

Mozambique, zone cotonnière, organisations paysannes, formation